



## TÍTULO

**EL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS  
EN LA SOCIEDAD INFORMÁTICA INPRO**

## AUTORA

**Ana Jiménez Domínguez**

**Esta edición electrónica ha sido realizada en 2018**

Director	Dr. D. José Luis Galán González
Instituciones:	Universidad Internacional de Andalucía ; Universidad de Huelva
Curso	Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas (2017/2018)
ISBN	978-84-7993-564-1
©	Ana Jiménez Domínguez
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2018



#### Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

#### Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

#### Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadore (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
- *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
- *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*



**Master Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas**  
Universidad de Huelva y Universidad Internacional de Andalucía

**EL MODELO DE GESTION DE PERSONAS  
POR COMPETENCIAS  
EN LA SOCIEDAD INFORMÁTICA  
INPRO**

**Ana Jiménez Domínguez**  
**Director: Dr. D. José Luis Galán González**

**Trabajo Fin de Master. Junio 2018**

***A mis hijos***

*Para que aprendan pronto el valor de las actitudes*

*Agradecimientos:*

*A mi tutor el Dr. D. José Luis Galán González por la ayuda académica y emocional prestada en todo momento, por hacer fácil lo difícil y porque a su lado todo ha sido aprender.*

*A la Dra. Doña M<sup>a</sup> Jesús Moreno Domínguez, Directora de este Master, por embarcarse en esta aventura de Master Oficial semipresencial que tantas posibilidades ofrece a tantas personas con interés en seguir aprendiendo y por saber hacer estratégica la posición geográfica de su Universidad cuando aparentemente no lo es. Y a la Dra. Doña Yolanda Pelayo, Subdirectora del Master, que con no pocos esfuerzos proporciona esas practicas empresariales que suponen la puerta de entrada a muchos estudiantes noveles.*

*Al personal de la Empresa INPRO, por abrirme las puertas de su organización, especialmente a aquellos que además de colaborar en todo lo solicitado han mostrado especial entusiasmo en el objeto de la investigación.*

*Y a todos los profesores, profesoras, compañeros y compañeras, con los que a través del foro o en el marco incomparable de La Rabida tanto aprendí de los intangibles.*

## RESUMEN

La organización de los Recursos Humanos en el seno de las empresas es una materia relevante que ha interesado a académicos del Área de la Dirección de Empresas, Legisladores, Sindicatos, Profesionales y Ejecutivos responsables de su aplicación práctica. Han sido muchos los procesos de transformación experimentados, hasta llegar a considerar al factor humano como elemento estratégico empresarial. Este estudio se centra en la organización de los RRHH desde el enfoque de la Gestión por Competencias desarrollado a partir de la Teoría de los Recursos y Capacidades. En este sentido se llevará a cabo el análisis de los puestos de trabajo en una Empresa Pública de la Diputación de Sevilla, utilizando para ello la metodología de Estudio de Caso.

**Palabras claves:** Análisis de Puestos de Trabajo, Gestión por competencias, Estudio de Casos.

## ABSTRACT

The Human Resources organization within firms is a relevant matter that has interested scholars Area Management, Legislators, Unions, Professionals and Executives responsible for its practical application. There have been many transformation processes experienced up to consider the human factor as a strategic key. This study focuses on the organization of HR from the approach developed by Skills from Theory of Resources and Capabilities. In this way, we try an analysis on a working unit of public administration of Diputación de Sevilla using for it the Case Study methodology

**Keywords:** Job analysis, Competency Management, Case St.

<b>1.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
	2. 1. Introducción	8
	2. 2. La Dirección Estratégica de RRHH y la Gestión por Competencias	11
	2. 3. Requerimiento básico para la gestión de RRHH. El APT	22
<b>3.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>25</b>
	3. 1. Objetivos generales	25
	3. 2. Objetivos específicos	25
<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>26</b>
	4. 1. Introducción	26
	4. 2. El marco de la investigación: INPRO Sociedad Informática	27
	4.2.1. La Función Pública en la Sociedad TIC	27
	4.2.2. INPRO Sociedad Informática de la Diputación de Sevilla	29
	4.2.3. Productos y Servicios	31
	4.2.4. Organización y Análisis de la Plantilla	36
	4.2.5. Análisis de Puestos de Trabajo. Los profesiogramas	40
	4.3 Metodología aplicada. El estudio de caso.	45
	4. 3. 1. Fundamentos	48
	4. 3. 2. La unidad y el nivel de análisis	50
	4. 3. 3. El protocolo de cada caso	51
	4. 3. 4. Informe General: Resultados y Conclusiones	60
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>62</b>
	5.1. Introducción	62
	5.2. Competencias Genéricas	62
	5.3. Diccionario de competencias de INPRO	89
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>93</b>
<b>7.</b>	<b>LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>97</b>
<b>8.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>99</b>
<b>9</b>	<b>ANEXO</b>	<b>103</b>

## 1. JUSTIFICACIÓN

El presente Trabajo Fin de Master (TFM) nace con la intención de acercar a la Dirección y Gestión de Recursos Humanos (en adelante RRHH) de una determinada empresa el modelo de Gestión por Competencias. Este modelo, como tendremos ocasión de analizar y estudiar detenidamente en el marco teórico, se configura como la etapa mas avanzada en la evolución experimentada en el ámbito de los RRHH y como una disciplina académica subsidiaria de la Dirección Estratégica Empresarial. Esta etapa actual, y el modelo que la representa, se caracteriza por un acercamiento progresivo entre la estrategia empresarial y la estrategia de RRHH, es decir, este enfoque sitúa al capital humano en el centro de la estrategia empresarial y lo concibe por tanto como un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas

El modelo asienta el desarrollo de las personas en tres pilares fundamentales: el enfoque empresarial, dado que la gestión de personas se desarrolla en una unidad productiva que ha de generar riquezas; el enfoque jurídico por la necesidad de normar las relaciones nacidas de los sujetos intervinientes, trabajadores y empresarios y el enfoque psicológico, en la medida que los “comportamientos y actitudes” de los sujetos que prestan servicios en la empresa constituyen la principal fuente de diferenciación y rentabilidad. Es precisamente este último pilar el que aporta mas singularidad a este modelo y sobre el que se va a centrar este proyecto de investigación, llamado a determinar, como veremos, las competencias que atendiendo a la bibliografía académica existente podemos denominar genéricas y que versan sobre las actitudes y comportamientos intrapersonales e interpersonales.

Las actitudes, los valores, los diferentes rasgos de la personalidad, las motivaciones y los intereses son inherentes al ser humano, predicen y determinan el comportamiento, y por tanto ha de ser objeto de estudio y análisis en cualquier organización en general y por su especial incidencia en la empresarial en particular. En consecuencia, este modelo de gestión es susceptible de aplicarse a cualquier unidad productiva u organización finalista. En todo caso, la empresa que será objeto de estudio en este trabajo presenta tanto por su misión y visión como por los resultados obtenidos un especial interés. Amén de la descripción y detalle que se ofrecerá de la misma al presentar el caso, adelantamos que se trata de una entidad, un ente instrumental, de la Diputación de Sevilla, cuya razón de ser es la prestación de Servicios Informáticos a la propia Diputación y a los Ayuntamientos de la Provincia. El contexto actual, con la aprobación y entrada en vigor de numerosas leyes que obligan la implantación de determinadas tecnologías en el ámbito de las Administraciones Publicas (en



adelante AAPP), unidas al inevitable desarrollo de las tecnologías que con carácter general nos inundan, la configuran como una empresa a la vanguardia para asumir un modelo integral de gestión de personas como el que nos ocupa, sobre todo si tenemos en cuenta que las exigencias legales, organizativas y procedimentales que se han de aplicar precisan inexcusablemente además de un desarrollo tecnológico propiamente dicho, un escenario de múltiples cambios en las conductas de los sujetos que lo han de llevar a cabo, y en los que este ente juega un papel decisivo y trascendental, como ha venido desempeñándolo desde su creación. En este sentido, y tal y como refería en el párrafo anterior, también la empresa objeto de estudio presenta atractivo por los productos y servicios que ofrece además de por la forma de gestionar e interrelacionarse con sus proveedores o beneficiarios. Se intuye que muchas de las competencias que trataremos de determinar y que configurarán su diccionario de competencias, constituyen desde hace mucho tiempo sus ventajas competitivas, sin que probablemente nadie se haya parado a medirlo y analizarlo, y ni siquiera haya reparado en ello.

En conclusión la presente investigación pretende por tanto contribuir a mejorar la gestión de las personas en esta empresa, posiblemente respondiendo a preguntas sobre su desempeño en cuanto a creatividad, iniciativa, escucha activa, trabajo en equipo, confianza, comunicación..., determinando cuales son las que mas valor aportan y cuales otras podrían ayudar a corregir déficit presentes.

## 2. MARCO TEÓRICO.

### 2. 1. INTRODUCCIÓN

Antes de adentrarnos en el marco teórico de la **gestión por competencias**, que constituye el fundamento del Estudio de Caso en el que se basa el presente TFM, es preciso mostrar el contexto a partir del cual surge, ya que este enfoque se concibe como una herramienta fundamental de la Dirección Estratégica de RRHH (en adelante DERH).

Es preciso, y de forma introductoria, indicar que la **Dirección Estratégica de RRHH** debe entenderse como la última etapa en el proceso de evolución experimentado por la Gestión de Recursos Humanos en las últimas décadas y que viene caracterizado por su progresivo acercamiento a la **Dirección Estrategia Empresarial**. Ese acercamiento, que ha generado un cambio en la concepción de la gestión de personas, es debido, entre otros factores, fundamentalmente a la relevancia que ha ido adquiriendo el capital humano como activo estratégico en la estrategia empresarial, de modo que la Dirección de RRHH se concibe como actividad estratégica dentro de la empresa, pues de la alineación entre la estrategia empresarial y la estrategia de recursos humanos va a depender en gran medida los resultados de la empresa. Tal y como señalan Dyer (1984), García, Martín y Sánchez (2017) para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados por una adecuada DERH se debe producir una adecuación inequívoca entre la estrategia de RRHH y la estrategia organizacional, el entorno empresarial, las características organizativas (cultural, estructura, liderazgo...) y las capacidades organizativas.

La DERH es por tanto una disciplina vinculada a la Dirección Estratégica Empresarial que nace a principio de la década de los ochenta, como consecuencia de las aportaciones que ésta ha realizado en orden a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno. Ahora bien, para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados con una adecuada DERH se debe producir un ajuste adecuado entre la estrategia de la empresa y la política y prácticas de recursos humanos. La dirección de las personas de la organización no debe perder la perspectiva estratégica para garantizar que contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa. Para lograr dicho fin, los profesores Ángel Cabrera y Luís Gómez-Mejía (2002, p.20) sugieren que la DERH debe apoyarse en cinco pilares fundamentales<sup>1</sup>:

*Análisis múltiple: ha de estar basada en una concepción múltiple del comportamiento humano integrada por la perspectiva económica (agente que aporta valor), psicológica y social del*

---

<sup>1</sup> Los autores se refieren a ello como las 5 Aes

*individuo. A partir de su combinación, podrá entenderse mejor la conducta organizativa de las personas.*

*Alto rendimiento: la implantación de las prácticas de gestión de los recursos humanos debe tener un impacto positivo relevante sobre el valor y los resultados de la empresa.*

*Alineamiento: a la hora de diseñar prácticas concretas de la gestión de recursos humanos habrá de tenerse en cuenta que éstas deberán ser compatibles entre ellas (alineamiento horizontal o coherencia interna) y con la estrategia de la organización (alineamiento vertical o coherencia externa de los sistemas de recursos humanos).*

*Apreciación: se hace necesaria también la medición o evaluación de los resultados de la gestión aplicada, esto es, estimar en qué medida las inversiones realizadas para gestionar los recursos humanos contribuyen realmente a mejorar el rendimiento de la organización.*

*Adaptación: ante la incertidumbre, complejidad y volatilidad del entorno que rodea a las empresas, éstas deben estar preparadas para el cambio, es decir, ser capaces de buscar la manera más apropiada en cada momento para rentabilizar sus competencias esenciales y desarrollar otras nuevas.*

Dirigir los recursos humanos en la sociedad del conocimiento precisa de una alineación con la nueva cultura de la empresa y favorecer comportamientos y desempeños acordes con las necesidades de aprendizaje de los individuos y de la organización, tales como el compromiso de todos (en especial de sus líderes), la creatividad, la capacidad de iniciativa, el trabajo en equipo, las relaciones de confianza, una buena y fluida comunicación, etc. Por ejemplo, la selección de personal habrá de tener presente los niveles y tipos de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios; las actividades de formación deberán orientarse principalmente hacia la adquisición de actitudes de cooperación y colaboración; será necesario rediseñar los sistemas de recompensas para fomentar la aportación de ideas nuevas y la permanencia del individuo en la organización; la gestión de carreras deberá asociarse a aspectos relacionados con la capacidad de aprendizaje del individuo y su aportación a la transferencia de conocimientos, etc. (Pérez, 2002)

A modo de síntesis y con el objetivo de resaltar los elementos que definen el modelo de la nueva Dirección de RRHH presentamos en la siguiente tabla, distinguiendo por procesos, las principales diferencias halladas entre la dirección de RRHH tradicional y la nueva Dirección de RRHH

PROCESOS	ACTIVIDADES	DIRECCIÓN RRHH TRADICIONAL	NUEVA DIRECCIÓN RRHH
AFECTACION DEL PERSONAL	Reclutamiento y selección	Encontrar a la persona más adecuada según resultados pasados y coeficiente intelectual, valorando principalmente aspectos técnicos o profesionales.	Búsqueda de personas con capacidad de aprendizaje, teniendo en cuenta experiencias vividas y coeficiente emocional (valora facetas personales necesarias para hacer bien el trabajo)
	Integración	Alcanzar en el menor tiempo posible el rendimiento máximo del recién incorporado mostrándole herramientas métodos y compañeros de trabajo.	Orientación eficaz acerca de dónde encontrar el conocimiento ya existente en la organización, cómo acceder y hacer uso del mismo fácil y rápidamente
FORMACION Y DESARROLLO	Formación	Programación y aplicación de cursos de especialización o reciclaje no siempre relacionados directamente con las tareas desempeñadas	Diseño de actividades formativas útiles e interesantes para el individuo y su trabajo. Capacitación para la creatividad y la aportación de ideas nuevas.
	Planificación y gestión de carreras	Definición de trayectorias profesionales rígidas en sentido vertical (promociones o sucesiones) que premian, básicamente, la antigüedad en la empresa.	Diseño e planes de carrera laterales u horizontales flexibles que fomentan el crecimiento profesional y personal de los individuos. La promoción se asocia a la capacidad de aprendizaje del individuo.
RECOMPENSAS Y SANCIONES	Evaluación del Desempeño	Medición de los resultados del trabajo sin tener en cuenta los aspectos que rodean la ejecución del mismo, ya sean ajenos o personales del evaluado. El trabajador la concibe como un detector de culpables.	Identificación de las áreas en las que se debe mejorar, así como de lo que se debe mantener e incluso potenciar, porque se está haciendo bien. Es necesario también el establecimiento de un adecuado circuito de retroalimentación que comunique a los interesados el resultado de las evaluaciones y la posibilidad de discutir o aclarar algunos aspectos con los evaluadores.
	Recompensas	Diseño de esquemas retributivos orientados a recompensar la realización de unas tareas en un período concreto de tiempo (salario en función del puesto y por tiempo trabajado)	Salario base fijo según el tipo de puesto, circunstancias del mercado de trabajo y competencias individuales; y pagos variables vinculados a resultados personales y del equipo, así como a la adquisición, desarrollo, transmisión o aplicación

Fuente: Moreno, Pelayo, Vargas. (2004)

## 2. 2. LA DERH Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Dirección Estratégica se materializa a través de **las competencias o capacidades**, como el elemento clave para diseñar la estrategia a través de la cual se alcanzarán los objetivos de la empresa (Grant, 2015). Las competencias constituyen el concepto clave del enfoque que actualmente se denomina **Teoría de Recursos y Capacidades**, la cual representa la rama teórica más actual de la Dirección Estratégica (Navas y Guerras, 2016). Nos referiremos en primer lugar al estudio de la teoría de RR y CC para luego disertar sobre las competencias empresariales nacidas de esta teoría.

El origen de la **Teoría de RR y CC** se sitúa en el año 1984 con la publicación del artículo *“The resource-based view of the firm”* del profesor Biger Wernerfelt (Fernández, 1996), trabajo que posteriormente dio nombre a esa corriente del pensamiento; aunque su nacimiento se sitúa varias décadas más atrás, concretamente en la obra de Edith Penrose sobre el crecimiento de la empresa. En concreto, el enfoque de esta teoría trata de explicar los motivos por los cuales las empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtiene niveles de rentabilidad diferentes. Concretamente, Wernerfelt afirma que la eficiencia adquirida por la empresa es función de los recursos y capacidades distintivos que la misma controla y éstos son fuentes de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compete en mercados imperfectos

Por lo tanto, el propósito del análisis de los recursos y capacidades es determinar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee y a los que puede acceder, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados. Se trata pues de una orientación interna en la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 2015).

En general, se pueden considerar tres ideas básicas que sustentan el enfoque de recursos y capacidades (Navas y Guerras, 2015):

Las empresas son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos, que no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones, lo que da lugar a una *“heterogeneidad”* entre los competidores de un sector. Además, dichos recursos y capacidades no pueden ser transferidos o vendidos lo que provoca una *“imperfecta movilidad”* de dichos activos. Ambas características permiten explicar la diferencia de

rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria (Barney, 1991, Peteraf, 1993, Ventura, 1996). Partiendo de estas ideas, los recursos y capacidades que proporcionan ventajas competitivas deben ser: valiosos (proporcionan valor a la empresa en la medida que están relacionados directamente con los factores clave de éxito del sector); escasos o de disponibilidad limitada (no todas las empresas disponen de estos recursos y capacidades); imperfectamente imitables (resulta difícil para otras empresas adquirir o desarrollar estos recursos y capacidades) y no sustituibles (no es posible otra forma de obtener el mismo resultado que se alcanza con esos recursos y capacidades ).

Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa. Efectivamente, ante entornos inciertos y complejos, las empresas se han planteado históricamente qué podían hacer para enfrentarse a tales amenazas. Sin embargo, aparece cada vez con más fuerza la tendencia contraria de orientar la estrategia empresarial basada en potencialidades internas. En general como señala Grant (2015, p 153), “cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre condiciones externas”.

El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno (factores externos), como de la combinación de los recursos de que dispone (factores internos). Los estudios empíricos han puesto de manifiesto que la rentabilidad de la empresa depende mucho más de los factores o recursos internos que de factores o condiciones externas (Rumelt, 1991).

Los elementos claves de este enfoque los encontramos en el concepto de recursos y capacidades. Aunque no existe unanimidad en la doctrina para definir estos conceptos seguiremos a Grant (2015) para quien, aun reconociendo que ambos conceptos están interrelacionados, los diferencia según niveles de agregación de modo que en el primer nivel están los recursos y activos individuales y en el segundo aparecen las capacidades, competencias y habilidades colectivas de la organización.

La Teoría de RR y CC enunciada por Wernerfelt, tal y como hemos expuesto, fue divulgada a gran escala por Hamel y Prahalad (1990) y estructurada científicamente por autores como Barney (1991) y Peteraf (1993), quienes señalaron y discutieron los atributos que los recursos y capacidades han de tener para proporcionar ventajas competitivas. A partir de la concepción de que los recursos considerados aisladamente, solo permiten desarrollar determinadas actividades en una empresa, y que solo aumentan su utilidad si son combinados y gestionados adecuadamente generando capacidades, Hamel y Prahalad

(1990) definen el concepto de competencia esencial argumentando que las competencias esenciales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnología. Es a partir de esa primacía, de ese valor estratégico que se otorga a las competencias esenciales, cuando surge el enfoque por competencias.

Abordaremos ahora el estudio de las competencias, comenzando por la totalidad de competencias identificadas en los diferentes ámbitos de la empresa para posteriormente centrarnos en las competencias específicas de personal.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1995) las competencias representan un conjunto formado por la voluntad, los conocimientos y los recursos y capacidades desarrollados en el seno de la empresa. Atendiendo a la clasificación de los profesores Bueno y Morcillo (1997) distinguimos entre competencias: empresariales, básicas distintivas y esenciales o nucleares.

Una **Competencia Empresarial** será siempre resultante de tres elementos perfectamente diferenciados pero interdependientes: la visión, los recursos y las capacidades:

Visión	Recursos	Capacidades
Voluntades y Valores	Activos tangibles e intangibles	Cualidades, Habilidades y Destrezas
LO QUE QUIERE SER	LO QUE ES Y LO QUE HACE	LO QUE ES CAPAZ DE SER Y HACER

Fuente: Elaboración propia a partir de AECA (1999).

Los otros dos tipos de competencias surgen de relacionar los tres componentes identificados en una competencia empresarial con la naturaleza de los inputs o factores, que son los que van a determinar el carácter de las competencias. Las **competencias básicas distintivas** son aquellas que en mayor medida definen el funcionamiento y rendimiento de la empresa. En este sentido, las competencias de origen estratégico, tecnológico, personal y organizativo son las que mayor protagonismo tienen a la hora de generar ventajas competitivas. Se muestra en el siguiente cuadro el concepto y los componentes de las cuatro competencias básicas distintivas identificadas:

Competencia	Concepto	Componentes
-------------	----------	-------------

Estratégica	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados	Visión, misión y objetivos: lo que quiere ser la empresa. Recursos: lo que es y lo que sabe hacer. Capacidades: lo que es capaz de ser y hacer
Tecnológica	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	Stock de tecnologías Know-how para aplicarlas Capacidades de innovación
Personal	El conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no, utilizadas o no.	Actitudes o comportamientos: lo que quiere hacer Aptitudes o conocimientos: lo que sabe hacer. Oficio o habilidades: lo que puede hacer
Organizativas	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa	Diseño de tareas Rutinas o métodos Estructura de poder Sistemas de dirección Sistemas de información

Fuente: Sáez (2000)

Respecto a las **Competencias esenciales o nucleares** Hamel y Prahalad (1990) las definen como las competencias que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnología.

Estas competencias deben cumplir 3 condiciones:

- Que su aportación y valor sean convenientemente percibidos por los clientes.
- Que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores.
- Que las competencias sean extensibles y aplicables a varias líneas de productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Son el resultado de combinar las cuatro competencias básicas distintivas.

Nos adentramos ahora en el estudio de las **competencias personales**, que tal y como indicábamos al principio de este epígrafe, constituyen la base del enfoque basado en competencias en la Dirección Estratégica de RRHH. Este enfoque se configura como una herramienta crucial para la empresa, dado que supone una gestión de personas más ajustada a las características claves que posee el Capital Humano y que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. Ésta aproximación orienta la gestión de RRHH hacia un sistema basado en identificar, desarrollar, evaluar, formar y retribuir en función de las competencias; que puede convertirse en un factor que genera ventajas competitivas (Johnson, Scholes y Whittington, 2011).



En cuanto a la definición, y a pesar de que no existe acuerdo unánime, nos centramos en dos propuestas ampliamente citadas y utilizadas que solo difieren en pequeños matices:

**Boyatzis** (1982) la define como la característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

Destacamos los siguientes aspectos de esta primera definición:

- Característica que subyace, que determina los comportamientos que se llevan a cabo en función de los: motivos o intereses (necesidades, formas de pensar que impulsa o orienta la conducta); rasgos de la personalidad (predisposición a comportarse de un modo determinado); actitudes y valores (lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer); conocimientos (información que posee sobre una determinada área); aptitudes y habilidades (capacidad para llevar a cabo un determinado tipo de actividad)
- Causalmente relacionada, significa que origina o anticipa el desempeño
- Las competencias que exige cada organización dependerá de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia.
- Al igual que ocurre con las organizaciones, cuando se trata de puestos de trabajo diferentes, no podemos suponer que una competencia, aunque tenga el mismo nombre, signifique lo mismo.

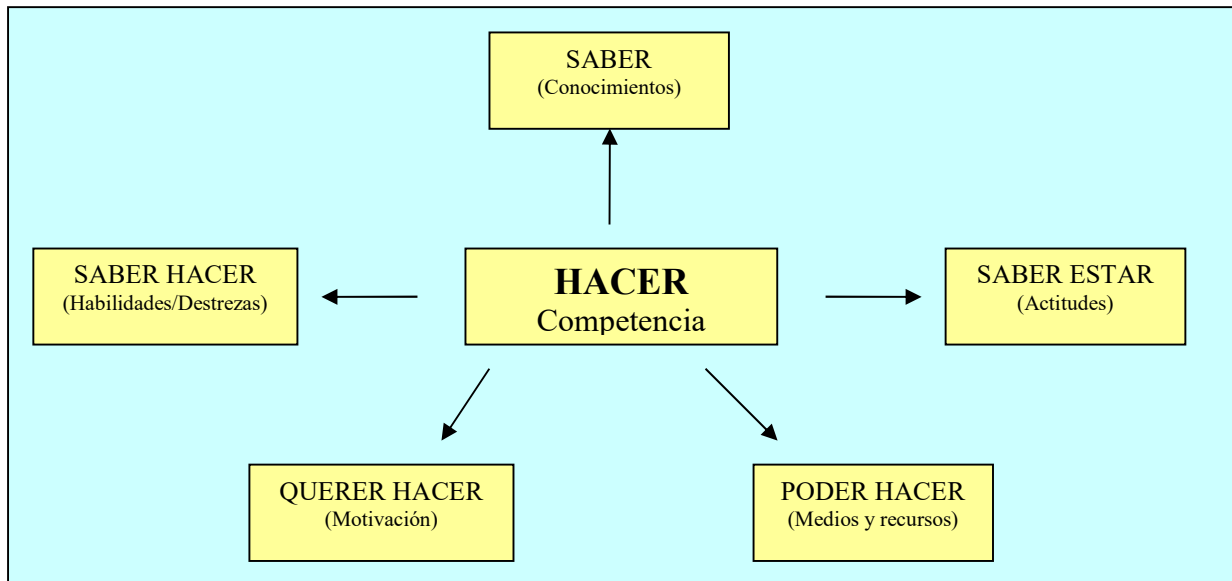
La segunda definición de competencia utilizada:

**Pereda y Berrocal** (1999) señala que una competencia es el conjunto de comportamientos observables que está causalmente relacionado con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta

Según estos autores para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencia del puesto, es preciso que en ellas estén presentes una serie de componentes:

- SABER. Conjunto de conocimientos que permitirán a la persona llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.
- SABER HACER. Habilidades y destrezas necesarias para poder aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.

- **SABER ESTAR.** Comportamientos y actitudes que se vinculan a las normas, reglas y cultura de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.
- **QUERER HACER.** Querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia, es decir, que la persona muestre el interés y la motivación preciso.
- **PODER HACER.** Que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto.



Fuente: Pereda y Berrocal (1999)

Junto a estas dos definiciones, podemos mencionar una tercera, que aparece en el material proporcionado por el profesor Blanco Cotano para el Master de Gestión y Dirección de Personas de la UNIA: “Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Levy-Leboyer, 2000)

Las competencias son, por tanto, un instrumento que ayudan a la Dirección de RRHH a diseñar un plan estratégico para el personal de una compañía, teniendo en cuenta qué características deben tener las personas a corto, medio y largo plazo para apoyar la consecución de los objetivos empresariales, y responder eficaz y eficientemente a los cambios que se produzcan. El enfoque por competencias permite llevar a cabo una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características claves que tiene el personal.

Quizás el valor que añade este enfoque con relación a otros es que incorpora un mayor potencial de mejora del individuo en el contexto empresarial, en la medida que incide notablemente en factores de índole comportamental y actitudinal y no sólo formativos como los sistemas más tradicionales. Y ello gracias a que las competencias:

- se refieren a características personales
- se reflejan en comportamientos fácilmente identificables
- pueden ser medidas, y
- son en su mayor parte adquiridas y, por tanto, pueden desarrollarse.

La implantación del enfoque por competencias en la gestión de RRHH debe ser transversal, ya que se configura como el instrumento a partir del cual se desarrollen las actividades más relevantes en materia de RRHH. Así entre otras prácticas de RRHH debe llevarse a cabo: Planificación de Personal, Reclutamiento y Selección, Acogida e Integración, Formación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Remuneración

Para clasificar las competencias, y aunque existen diferentes criterios, adoptamos el que distingue entre:

- **Competencias técnicas**, *ligadas al desempeño de funciones más específicas de cada puesto y relacionadas con los aspectos técnicos del mismo (ej: dominio de una determinada herramienta informática). Son fáciles de adquirir a través de programas de capacitación específicos, aunque lógicamente depende de la complejidad de esa competencia técnica, y se asocian a la formación de especialistas. Se identifican con los conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades, el saber y saber hacer*

- **Competencias genéricas**, *son aquellas que la empresa necesita para conseguir sus objetivos, respetando los valores de la organización, y por tanto no afectan sólo al puesto o tarea que un individuo desarrolla sino a su relación con el resto de la organización. Son aplicables al conjunto de los puestos de trabajo de la empresa, aunque no en todos los puestos tienen la misma importancia ni se exige el mismo grado de cumplimiento. Su adquisición es lenta y costosa ya que están asociadas a valores, creencias y personalidad del individuo, aspectos más difíciles de cambiar. Se relacionan por ello con las capacidades, actitudes y rasgos de personalidad, querer hacer, saber estar, saber ser (Moreno, 2013).*

En la medida que el objeto del presente estudio se centrará en determinar las competencias genéricas de una empresa pública, con la finalidad de ayudar a construir un mapa o inventario global de competencias de puestos de dicha organización, sobre el que

posteriormente decidir nuestro propio diccionario de competencias, consideramos a continuación distintas propuestas de diccionarios, que se recogen en sucesivas tablas.

En la primera tabla se relacionan las diferentes competencias que contienen los cuatro diccionarios que sirven de sostén al presente trabajo y que se exponen a continuación:

Competencias Emocionales de Daniel Goleman. Este autor identifica 25 competencias agrupadas en cinco grandes categorías o meta-competencias, dos de ellas de carácter intrapersonal y tres que abordan competencias interpersonales.

Diccionario Milenium. Distingue entre competencias genéricas, identificando 18 competencias, y competencias suplementarias en donde identifica 3 competencias. Este diccionario atribuye unas características a cada competencia distinguiendo entre competencia acumulativa o no acumulativa y competencia lineal o exponencial. Respecto a la primera clasificación acumulativa o no acumulativa viene a indicar si para alcanzar un nivel superior es preciso acreditar el nivel inferior o no. En cuanto a la segunda clasificación nos indica el salto o variación de un nivel de exigencia a otro, siendo mucho más notorio en la exponenciales que en las lineales.

Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía. Este diccionario ha establecido seis grupos para clasificar sus competencias, que se indican en la tabla adjunta

Diccionario de competencias genéricas y específicas del Instituto Andaluz de Tecnología (IAT) Para identificar las competencias, el diccionario del IAT adopta la clasificación propuesta por algunos autores y distingue entre competencias genéricas y específicas, atribuyendo las primeras a toda la plantilla e identificándolas con los valores de la Corporación, mientras que las segundas se establecen en función de los diferentes servicios o actividades que constituyen su misión. En la medida que las competencias identificadas como específicas en su diccionario se corresponden con competencias genéricas en otros diccionarios que no incluyen competencias específicas, hemos optado por incluirlas en nuestra tabla.

En la segunda tabla, con la finalidad de hacer mas manejable la información para la construcción de nuestro mapa de competencias, tratamos de establecer una correspondencia entre las competencias identificadas en cada uno de los diccionarios indicados anteriormente, utilizando el de Daniel Goleman como base. La utilización del diccionario de Goleman como referente obedece fundamentalmente a la distinción que realiza entre competencias inter e intrapersonales, ya que consideramos que ayudan de manera decisiva a comprender las diferentes actitudes y comportamientos que hemos de valorar para establecer las competencias. De este modo, aquellas competencias no incluidas en el diccionario de

Goleman y que aparecen en otros, y sean de nuestro interés, se identificarán igualmente como inter o intrapersonales en función de su conceptualización.

Esta labor de comparación y síntesis permitirá establecer nuestro propio mapa o inventario de competencias que se utilizará en el estudio de caso a realizar y a partir del cual obtendremos finalmente el diccionario de competencias de la sociedad objeto de estudio.

D. Goleman	Milenium	Junta Andalucía	IAT
<b>AUTOCONCIENCIA</b> Conciencia Emocional Correcta autovaloración Auto confianza <b>AUTORREGULACIÓN</b> Autocontrol Confiabilidad Conciencia Emocional Adaptabilidad Innovación <b>MOTIVACION</b> Impulso al logro Compromiso Iniciativa Optimismo <b>EMPATIA</b> Comprensión de los otros Desarrollar a los otros Servicio de Orientación Potenciar la diversidad Conciencia política <b>DESTREZAS SOCIALES</b> Influencia Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo Catalizador de cambio Constructor de lazos Colaboración y Cooperación Capacidades de Equipo	<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b> Orientación al logro Pensamiento Analítico Pensamiento Conceptual Orientación al Cliente Desarrollo de los demás Dirección de Personas Flexibilidad Impacto e Influencia Búsqueda de Información Iniciativa Integridad Compresión Interpersonal Compresión de la Organización Compromiso con la Organización Desarrollo de Relaciones Autoconfianza Liderazgo Trabajo en Equipo y Cooperación <b>COMPETENCIAS SUPLEMENTARIAS</b> S Liderazgo del Cambio S Preocupación por el Orden y la Calidad S Autocontrol	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b> Aptitud de Servicio Atención a la Ciudadanía Orientación a Resultados Implicación con la Organización Lealtad Cooperación Desarrollo personal Perpesctiva de Género <b>COMPETENCIAS PERSONALES (INTRA)</b> Flexibilidad y Adaptación Confiabilidad Gestión del Estrés Orientación a la Acción Compromiso <b>COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS</b> Ejecución de la tarea Organización Autonomía y toma de desiciones Planificación y gestión Desarrollar vision estrategica <b>COMPETENCIAS DE COMPRESION</b> Entender y tratar la Información Analizar la información Integrar la información Innovar Conceptualizar <b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b> Comunicación y Comprensión Trabajo en Equipo Influencia Construir y desarrollar relaciones <b>COMPETENCIAS DE LIDERAZGO</b> Enseñar y Apoyar Dirigir Motivar Desarrollar a los demás Inspirar	<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b> Trabajo en Equipo Creatividad Comunicación Capacidad de Aprendizaje Capacidad de gestión Orientación al Cliente <b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b> Capacidad de analisis Capacidad de asumir riesgos Resolución de Problemas Disponibilidad Eficiencia Colaboración Proactividad Observación/percepción Adaptación Negociación Dinamización Obtención de resultados

D. Goleman	Milenium	Junta Andalucía	IAT
<b>AUTOCONCIENCIA</b>			
Conciencia Emocional			
Correcta autovaloración			
Autoconfianza	Autoconfianza		
<b>AUTORREGULACIÓN</b>			
Autocontrol	S Autocontrol	Gestión del Estrés	
Confiabilidad	Integridad	Confiabilidad /Lealtad	
Conciencia		Aptitud de Servicio / Desarrollo Personal /Entender, tratar, analizar e integrar la información(comp técnica)	
Adaptabilidad	Flexibilidad	Flexibilidad y Adaptación	Adaptación
Innovación	Orientación al logro	Innovar	
<b>MOTIVACION</b>		Motivar	
Impulso al logro	Orientación al logro	Ejecución de la tarea / Organización /Autonomia y toma de desiciones / Planificación y gestión	Capacidad de gestión / Eficiencia
Compromiso	Compromiso con la Organización	Implicación con la Organización / Compromiso	Disponibilidad
Iniciativa	Iniciativa	Orientación a la Acción	Creatividad
Optimismo			Capacidad de asumir riesgos
<b>EMPATIA</b>			
Comprensión de los otros	Compresión Interpersonal		Proactividad
Desarrollar a los otros	Desarrollo de los demas	Enseñar y Apoyar / Desarrollar a los demás	
Servicio de Orientación	Orientación al Cliente	Atención a la Ciudadanía /Orientación a Resultados	Orientación al Cliente / Observación y Percepción
Potenciar la diversidad		Perspectiva de Género	
Conciencia política	Compresión de la Organización		
<b>DESTREZAS SOCIALES</b>			
Influencia	Impacto e Influencia	Influencia	Dinamización
Comunicación		Comunicación y Comprensión	Comunicación
Manejo de conflictos			Resolución de Problemas / Negociación
Liderazgo	Liderazgo	Inspirar	
Catalizador de cambio	S Liderazgo del Cambio	Desarrollar vision estrategica	
Constructor de lazos		Construir y desarrollar relaciones	
Colaboración y Cooperación	Trabajo en Equipo y Cooperación	Cooperación	Colaboración
Capacidades de Equipo	Trabajo en Equipo y Cooperación	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo
	Pensamiento Analítico		Capacidad de analisis
	Pensamiento Conceptual		
	Dirección de Personas	Dirigir	
	Búsqueda de Información		
	Desarrollo de Relaciones		
	Preocupación por Orden y Calidad		
		Conceptualizar	
			Capacidad de Aprendizaje
			Obtención de resultados

## **2. 3. REQUERIMIENTO BÁSICO PARA LA GESTIÓN DE RRHH. EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.**

Para llevar a cabo los procesos inherentes a cualquier sistema de gestión de RRHH, es imprescindible un conocimiento profundo y exhaustivo de los puestos de trabajo. El puesto de trabajo, en mi opinión, está determinado por el conjunto de tareas realizadas por un trabajador, constituyen la unidad elemental de trabajo en la organización y representa una situación individual de trabajo.

El conocimiento de los puestos de trabajo se obtiene a través del análisis de puestos de trabajo<sup>2</sup> (APT), que comprende una serie de procedimientos metodológicos para reunir y analizar información sobre contenidos, tareas a realizar, requerimientos específicos para su ejecución, contexto en que las tareas son ejecutadas y tipo de personas que han de desempeñar esa posición. Es por tanto una técnica de RRHH que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo.

El APT constituye una piedra angular en cualquier sistema de gestión de RRHH. Sin embargo, en un sistema de gestión basado en el enfoque por competencias este análisis representa el hito esencial a partir del cual se dibuja un escenario diferente y particular para el resto de procesos (reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación, retribución...), en la medida que incorpora a la descripción del puesto de trabajo no sólo los requerimientos precisos a nivel de conocimientos sino que persigue describir e identificar en cada puesto requerimientos relativos a habilidades y actitudes.

Las descripciones de los puestos de trabajo ofrecen información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí. Identifica QUÉ se hace, PORQUÉ se hace, DÓNDE se hace y CÓMO se hace.

### **Fases del APT.**

El análisis del puesto de trabajo incluye necesariamente tres fases:

#### **1. Identificación del puesto o puestos a analizar.**

Consiste en definir el campo de aplicación e individualizar los puestos que lo constituyen. La identificación del puesto incluye la denominación y codificación del puesto, la identificación

---

<sup>2</sup> Existe bibliografía que lo denomina análisis y descripción de puesto de trabajo. Sin embargo según esta teoría la descripción del puesto es uno de los requerimientos del análisis, como se expondrá seguidamente, es por ello que sólo le denominamos análisis de puesto de trabajo.



del área de departamento al que está adscrito, centro de trabajo, dependencia jerárquica, relaciones con otros puestos. Esta primera fase de análisis concluye con la elaboración del Inventario de Puestos, que consiste simplemente en una relación de todos los puestos con sus respectivas denominaciones, código, titular del puesto y cualificación del mismo.

## 2. Búsqueda y obtención de la información necesaria.

La información necesaria para el APT es básicamente: actividades del puesto, comportamiento asociado, estándares de rendimiento, maquinarias y herramientas necesarias, condiciones laborales y requisitos exigidos a los titulares del puesto. Los métodos más utilizados son la observación directa, el cuestionario y la entrevista.

## 3. Descripción y especificación del puesto.

La información recogida se analiza para obtener dos resultados:

- la descripción del puesto, describe el trabajo desarrollado en sus diferentes aspectos, relata de manera impersonal el contenido del puesto; y
- la especificación del puesto, se centra en las exigencias que han de tener los titulares de los puestos para tener éxito en ellos, proporciona una percepción respecto de las cualidades necesarias en el trabajador<sup>3</sup>.

El APT basado en las competencias sigue exactamente el mismo procedimiento y usa fuentes de información también comunes a otros sistemas; la diferencia radica en definir el puesto de trabajo identificando competencias que, como ya hemos mencionado, vienen determinadas por los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Para que el análisis de puestos sea válido y operativo, las competencias identificadas deben cumplir los siguientes requisitos (Moreno 2013):

- Adecuadas a la organización, es necesario seleccionar competencias que tengan influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente.

---

<sup>3</sup> Una descripción rigurosa del puesto de trabajo supone que se distingan los conceptos de finalidad, actividad, función y tarea. La experiencia demuestra que se confunden con demasiada frecuencia, por lo que parece conveniente indicar a que hace referencia cada uno de ellos:

**Finalidad:** indica el servicio esperado del puesto, es decir, lo que la empresa espera de él o su contribución específica a los objetivos de la unidad o departamento y de la empresa. Responde a preguntas tales como: ¿Qué “servicio específico” se espera?, ¿Cómo se reconocerá que las personas han cumplido?, ¿cuál es la razón de ser del puesto?, ¿qué servicio no existiría si este puesto no existiera?, ¿cuál es el valor añadido propio del puesto?

**Función:** se refiere a la combinación de actividades o tareas que conlleva el puesto de trabajo.

**Actividades:** indica qué es lo que debe hacer la persona que ocupa el puesto. Por tanto se expresa en términos de verbos de acción (fabricar, controlar, consultar, elaborar...). Las actividades deben ser consideradas en un sentido genérico, ya que designa a una familia de tareas similares en varios puestos de trabajo

**Tareas:** designa las operaciones elementales (intelectuales o manuales) que hay que efectuar en un puesto de trabajo

- Adecuadas a la realidad actual y futura para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, deben considerarse la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización.

- Operativas, codificables y manejables, es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, ya que toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

- Exhaustiva, debe tener en cuenta todos los aspectos que son importantes para la organización y para las personas. Utilizando un lenguaje que incluya conceptos estándares que sean conocidos por toda la organización.

Una vez identificadas las competencias que creemos son válidas, tendremos un **mapa o inventario global de competencias del puesto**. Sin embargo, es fundamental seleccionar aquellas competencias que se consideran esenciales y especialmente relevantes, ya que un excesivo número de competencias puede hacer totalmente inoperativo el sistema.

Seleccionadas las competencias es preciso definir **grados**, lo cual puede realizarse o bien estableciendo distintos niveles que respondan a diferentes niveles de exigencia según los puestos de trabajo, o estableciendo escalas de comportamientos que permitan valorar la acreditación de la competencia. Se observa también en la bibliografía consultada<sup>4</sup> que cuando se trata de evaluar el desempeño se establece una graduación que define los comportamientos de más a menos adecuados, otorgándole a cada uno una puntuación diferente, o incluso cuando se trata de evaluar también se admite que al lado de cada comportamiento observable aparezca una escala de Likert que facilita la evaluación y si es preciso la comparación numérica con otros profesionales.

El proceso concluirá con un documento final al que se denomina Diccionario, Catalogo o Perfil y sobre el que se recomienda no debe exceder de 15 competencias.

---

<sup>4</sup> La práctica de la inteligencia emocional (Daniel Goleman 1999), Diccionario Milenium de Hay Group, Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía (2010), Gestión de competencias en los Procesos de Desarrollo de Personas del IAT (2008)

### 3. OBJETIVOS

El presente trabajo persigue una serie de objetivos que podemos jerarquizar en un objetivo general y una serie de objetivos específicos, que sirven de concreción y de formas de alcanzar ese objetivo general. En la tabla siguiente se recoge esa jerarquía de objetivos.

<b>3.1. OBJETIVO GENERAL.</b>	
Definir los puestos de trabajo de la Sociedad Informática INPRO siguiendo el enfoque del modelo de Gestión por Competencias. Esta definición implicará la elaboración del diccionario de competencias genéricas, identificando las diferentes conductas que definen a cada competencia y estableciendo los niveles de exigencia en función de las diferentes categorías profesionales o puestos de trabajo. Así como determinar en que procesos de RRHH puede aplicarse el modelo, proceso de afectación, formación y desarrollo, sistema de retribuciones y evaluación del desempeño.	
<b>3. 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	
1.	Describir la situación actual e identificar las debilidades y fortalezas en materia de organización y ejecución del trabajo encomendado.
2.	Analizar la configuración de la plantilla actual con indicación de los diferentes puestos de trabajo
3.	Identificar y seleccionar las competencias relevantes para el cumplimiento de las funciones.
4.	Definir las conductas y actitudes que identifican cada competencia genérica intrapersonal e interpersonal y establecer los diferentes niveles de exigencias
5.	Determinar los procesos en los que se aplicará el modelo y establecer los procedimientos que se han de seguir.
6.	Generar conciencia de la importancia del desarrollo de las competencias profesionales, con especial incidencia en las habilidades y actitudes, y de su implicación en el resultado de las tareas y en la autorealización profesional

## 4. METODOLOGÍA.

### 4. 1. INTRODUCCIÓN

La ciencia y el conocimiento científico se caracterizan fundamentalmente por el método por el cual ese conocimiento es obtenido. Las ciencias factuales, aquellas que analizan la realidad que nos rodea, siguen un método de contrastación y relación permanente entre las ideas y la realidad (Bunge, 2004). Esta relación es especialmente compleja cuando se pretende estudiar la realidad humana y social. Para llegar a comprender esa realidad humana, necesitamos de un procedimiento, de un método a través del cual podamos ir desde la razón (desde la conciencia del sujeto) hasta la realidad y, después, desde la realidad que hemos conocido hasta la razón nuevamente. Se trata de un movimiento elíptico en que nuestra búsqueda del conocimiento científico gira desde la realidad hacia la teoría y desde la teoría a la realidad en un proceso interminable. Hemos de entender que todo objeto de investigación, en ciencias sociales, es un constructo, es decir, un objeto conceptual o ideal que resulta de una elaboración a partir de ciertos datos obtenidos desde la realidad.

La tarea del investigador, en nuestro caso del futuro investigador, consiste en tomar conciencia de aspectos o fenómenos de la realidad, o sea de problemas que otros pueden haber soslayado o no haber percibido, introducir el problema en el campo del conocimiento e intentar resolverlo, pero aplicando los instrumentos metodológicos de la ciencia. Partimos pues de la existencia o conciencia de un problema obtenido de la realidad que observamos y que viene a determinar el objeto de nuestra investigación.

Consideramos que el punto de partida de la investigación deriva de un **problema**, que hemos de concebir como una dificultad que no puede resolverse por sí sola, y que requiere de una investigación. Se trata, por tanto, de un conjunto de hechos seleccionados por el investigador y que precisan una solución o necesitan ser comprendidos, analizados, descritos y/o explicados. La lógica operacional alrededor de un problema responde a la siguiente secuencia: “realidad-problema-investigación-solución”. La investigación, científica o no, consiste en hallar, formular problemas y luchar contra ellos, no se trata simplemente de que la investigación empiece por problemas: la investigación consiste en tratar problemas (Bunge, 2004).

La metodología sirve a la ciencia como soporte conceptual y procedimental para asegurar la contrastabilidad, aplicabilidad, pertinencia y validez de los procesos de investigación científica, como forma de cumplir con las exigencias y protocolos que cada disciplina exige para considerar a cada producción como un hallazgo de carácter científico. Se concibe, por

tanto, como un repertorio prescriptivo de las diferentes etapas y pasos formales que el investigador debe cumplir sucesivamente para procesar los datos obtenidos desde la realidad y alcanzar la verdad o el conocimiento, entendiendo siempre que los hallazgos científicos están caracterizados por la provisionalidad y por la constatabilidad de la realidad empírica a la que alude.

## **4. 2. EL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN: INPRO. SOCIEDAD INFORMÁTICA DE LA DIPUTACIÓN DE SEVILLA**

### **4.2.1. La Función Pública en la Sociedad de la Comunicación y la Tecnología**

Se incluye este apartado como preámbulo a la presentación de la empresa objeto de investigación, con el objetivo de analizar la incidencia que el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación tienen en el ámbito de las Administraciones Públicas (AA.PP.) y la justificación de la creación de la entidad analizada. Esta incidencia viene determinada, de un lado, por el devenir que ha sufrido en este sentido la sociedad en general, abocada a incorporar la tecnología en pro de un avance cuantitativo y cualitativo en su normal desarrollo; y de otro lado, y con especial relevancia, por la responsabilidad que ostentan los poderes públicos, y por ende las AA.PP., en alcanzar un desarrollo tecnológico sostenible que garantice los principios y derechos básicos de los ciudadanos (seguridad, protección, intimidad...). Las AA.PP. han de garantizar por tanto el desarrollo tecnológico, tanto en las relaciones privadas como en las relaciones que establece con los ciudadanos. Para ello viene desarrollándose desde hace tiempo un marco normativo extenso y del que aquí sólo vamos a mencionar, y por la especial incidencia que tiene en la empresa objeto de nuestra investigación, el que afecta a las Administraciones Públicas con los ciudadanos, Ley 39/2015 de Procedimiento Administrativo Común, y a las relaciones que las diferentes AA.PP. han de establecer entre si en aras de conseguir una mayor simplificación, seguridad, accesibilidad y eficiencia entre ellas y en los procedimientos con los ciudadanos, Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público.

Con anterioridad, la extinta Ley 30/1992 de Régimen Jurídico de Administraciones Públicas y Procedimiento Administrativo Común, ya preveía el impacto de las nuevas tecnologías en las relaciones administrativas, mas lo regulaba en sentido facultativo de las Administraciones, es decir impulsaba el uso de medios electrónicos, informáticos y telemáticos pero condicionado a los medios técnicos de que éstas dispusieran. Fue la también derogada Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, la que dio carta de naturaleza legal, al establecer el derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente con las Administraciones Públicas, así como la obligación de éstas de dotarse de los medios y

sistemas necesarios para que ese derecho pudiera ejercerse. Por tanto, en el entorno actual la tramitación electrónica no puede ser todavía una forma especial de gestión de los procedimientos, sino que debe constituir la actuación habitual de las AA.PP. De su regulación y exigencia legal se han encargado las mencionadas leyes 39/2015 y 40/2015 antes mencionadas, que en materia de Administración electrónica y consciente de la complejidad que supone, contienen preceptos que, de acuerdo con lo dispuesto respectivamente en la Disposición Final 7ª de la Ley 39/2015 y en la Disposición Final 18ª de la Ley 40/2015, han entrado o entrarán en vigor en diversas fases dependiendo de la materia de que se trate.

La progresiva entrada en vigor de estas normas impone a las AA.PP. la obligatoriedad de disponer, para su relación con los ciudadanos y coordinación inter-administrativa, de los siguientes requerimientos: sede electrónica, registro electrónico general, e-tablón, sello electrónico, notificaciones electrónicas, expedientes administrativos electrónicos, intercambio electrónico de datos en entornos cerrados de comunicación y actuación administrativa automatizada, incorporando para ello el principio de interoperabilidad de los medios electrónicos. En concreto, el próximo, y último, hito destacado se producirá con la entrada en vigor el próximo 2 de octubre de 2018 de las previsiones contenidas en la Ley 39/2015 relativas al registro electrónico de apoderamientos, registro electrónico, registro de empleados públicos habilitados, punto de acceso general electrónico de la administración y archivo único electrónico.

Este largo, complejo y costoso elenco de obligaciones para las AA.PP. tiene un impacto especial para las Administraciones Locales, frecuentemente infrafinanciadas, y sólo puede ser garantizado con el apoyo especial de administraciones de ámbito superior, siendo este el papel que institucionalmente corresponde a las Diputaciones Provinciales. Expresamente así lo dispone la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local que, en su artículo 36, establece como competencias de las Diputaciones Provinciales la prestación de los servicios de administración electrónica y la contratación centralizada en los municipios con población inferior a los 20.000 habitantes; así como también la Ley 5/2010 de 11 de junio, de Autonomía Local de Andalucía (LAULA), en el artículo 12, dedicado a la asistencia técnica de la provincia al municipio, establece que la provincia prestará asistencia técnica respecto de la implantación de tecnología de la información y de las comunicaciones, así como administración electrónica. En el caso concreto de la Diputación de Sevilla esta asistencia se presta a través de una sociedad mercantil de capital íntegramente público y participada al 100% por la propia Diputación, la sociedad INPRO, Sociedad Informática de la Diputación de Sevilla.

#### 4.2.2 INPRO, Sociedad Informática de la Diputación de Sevilla

INPRO, Sociedad Informática Provincial, S.A.U., nace como un ente instrumental creado por la Diputación de Sevilla para la prestación de Servicios Informáticos a la propia Diputación y a los Ayuntamientos de la Provincia. Tiene como objetivo poner en marcha las políticas del equipo de gobierno en materia de modernización, innovación e implantación de las TICs y la informatización de los Servicios de la Diputación en beneficio de los municipios, la gestión de Ayuntamientos y Entidades Locales de la Provincia.

Según sus estatutos, su objeto social consiste en:

-La promoción, estudio y desarrollo de Sistemas de Información y Administración Electrónica, mediante la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

-La prestación de servicios como consultoría; proyectos de ingeniería informática; desarrollo, mantenimiento y soporte de aplicaciones de gestión local; ofimática; administración, instalación, mantenimiento y soporte de sistemas físicos, lógicos y de comunicaciones; servicios relacionados con Internet.

-El asesoramiento y formación en materias relacionadas con los Sistemas de Información y Administración Electrónica y la gestión local.

-Cualquier otro servicio de valor añadido dentro del marco de los Sistemas de Información y Administración Electrónica.

En cuanto a su organización, y con el objeto de describir el contexto en el que se desarrolla, estimamos oportuno, para una mejor comprensión, explicar brevemente la composición y organización de la Diputación de Sevilla. Esta Administración se organiza en cuatro ejes estructurales que engloban 8 áreas funcionales, de las que dependen en función de la temática cinco sociedades u organismos. Esquemáticamente quedaría del siguiente modo:

EJE	ÁREAS	ORGANISMOS/ SOCIEDADES
<b>I. COHESION SOCIAL</b>	Igualdad	
	Cultura y Ciudadanía	
<b>II. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ECONÓMICA</b>	Hacienda	Organismo Provincial de Asesoramiento Económico y Fiscal. OPAEF
	Empleado Público	
	Régimen Interior	

<b>III. COHESION TERRITORIAL Y SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS</b>	Cohesión Territorial	Sevilla Activa
	Servicios Públicos Básicos	
<b>IV. CONCERTACIÓN, DESARROLLO LOCAL Y TECNOLÓGICO</b>	Concertación	Prodetur
		Sociedad Informática INPRO

Fuente: Elaboración propia a partir de la Resolución 2586 de 2 de julio de 2018 de la Diputación de Sevilla

Centrándonos en el Eje IV de Concertación, Desarrollo Local y Tecnológico, y la única área a la que se encuentra adscrita nuestra sociedad, se detallan a continuación las funciones encomendadas en materia de desarrollo tecnológico, así como los contenidos que se llevan a cabo para su cumplimiento.

Funciones:

- Impulso de la Administración electrónica en los municipios, que permita el funcionamiento de la e-administración
- Colaboración en la creación de las aplicaciones WEB 2.0 en los municipios, especialmente en los pequeños, que permitan la participación directa de los ciudadanos en la gestión de sus municipios.

Contenidos:

- Programas de Cooperación Institucional para el fomento de la Innovación Empresarial. La mejora del tejido empresarial de la provincia debe estar sustentado en I+D+i y en las Nuevas Tecnologías y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Estos programas deberán coordinar los esfuerzos de las Administraciones locales de la Provincia, incluida la Diputación, con las políticas de la Administración Autónoma y Central, así como los Agentes Sociales y Económicos y los Agentes del Conocimiento (Universidades y Centros de Investigación).
- Modernización de la Administración Pública Local a través de la implantación de la Administración Electrónica
- Colaboración con los Ayuntamientos en la formación de programas de participación en sus municipios que permitan a los vecinos/as articular la participación en asuntos municipales, a través de las nuevas tecnologías (WEB 2.0)
- Fomento de la Innovación, las nuevas tecnologías, las TIC y la Sociedad del Conocimiento.
- Desarrollar el plan de Transparencia y Gobierno abierto de la Corporación.



En cuanto a la Organización de la Sociedad INPRO, está constituida por una Junta General formada por el Presidente/a que será el de la Diputación, el Secretario/a General de la Corporación y el Consejo de Administración, constituido a su vez por un Presidente/a, cargo que recae en el Diputado/a del área a la que se encuentre adscrita la Sociedad en cada Corporación y 9 Consejeros, 7 de ellos designados entre cargos electos de la provincia en función de la representatividad obtenida en los comicios electorales y 2 procedentes de las 2 universidades públicas de la provincia, concretamente en la actualidad forman parte del Consejo de Administración la Subdirectora de Relaciones Internacionales y Empresariales de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática de la Universidad de Sevilla y la Vicerrectora de TIC, Calidad e Innovación de la Universidad Pablo de Olavide. Forman igualmente parte del Consejo de Administración el Secretario/a y Vicesecretario/a de la Corporación y el/la Gerente de la Sociedad.

El patrimonio según establecen los estatutos estará constituido por los bienes que adscriba o ceda la Diputación de Sevilla o los que la Sociedad adquiera por cualquier título legítimo. Los recursos de la Sociedad provienen de:

- Los productos, aprovechamientos, frutos y rendimientos de su patrimonio, así como de la actividad que desarrolle.
- Las cantidades dinerarias, bienes muebles e inmuebles que para la formación de la Empresa le asigne la Diputación de Sevilla.
- Las subvenciones y aportaciones del Estado, Comunidad Autónoma, Corporaciones Públicas, Entidades o particulares.
- Anticipos, préstamos y créditos que obtengan.
- Los demás recursos que puedan serle atribuidos con arreglo a derecho.

#### **4.2.3. Productos y Servicios**

Para el cumplimiento de la misión que la sociedad tiene encomendada se inserta a continuación un cuadro con los productos y servicios que la misma ha desarrollado para el cumplimiento de sus fines. Consideramos oportuno enumerarlas todas, con una breve descripción de su utilidad, con el objetivo de ofrecer un elenco de la diversidad de productos y servicios que han de proporcionar a las Administraciones Locales que constituyen su ámbito de actuación, y a las que se exige legalmente el cumplimiento de una pluralidad extensa de competencias.

El catalogo se presenta dividido en cuatro bloques que responden a un sistema de clasificación adoptado quizás por el momento histórico y de desarrollo que en materia tecnológica vivimos actualmente. Distingue un bloque denominado **Gestión Local**, que incluye aplicaciones desarrolladas para el cumplimiento de funciones fundamentalmente de tipo organizativo de Diputación y Ayuntamientos; un bloque denominado **e-Administración**, donde se incluyen aplicaciones tendentes al cumplimiento legal de la implantación de la Administración Electrónica, que como ya se ha indicado anteriormente constituye actualmente uno de los retos mas relevantes. El bloque tercero y también por exigencia legal, impulsada de manera notoria en los últimos tiempos, contiene aplicaciones informáticas tendentes a garantizar la **participación y transparencia** de las AA.PP. y por ende las Administraciones Locales. Y finalmente un último bloque denominado de forma genérica **otros productos**, donde se incluyen aplicaciones demandadas por las Administraciones Locales para el mejor y más adecuado cumplimiento de sus fines.

<b>GESTION LOCAL</b>	
Archivo	Sistema de Gestión de Archivos Municipales que facilita al archivero las tareas de organización y descripción de los documentos conservados en los archivos, así como la posterior recuperación y difusión de la información
e- padron	Sistema de Gestión del Padrón de Habitantes para la Administración Local Provincial. Permite la gestión informatizada del Padrón Municipal de Habitantes, población y territorio. Se trata de un Sistema que resuelve la problemática que se puede plantear en el intercambio con el I.N.E. y posibilita, mediante la referencia catastral, asociar la vivienda con cartografía.
e-padron elecciones	Sistema de Gestión del Padrón de Habitantes. Permite la gestión informatizada del Proceso Electoral de modo que trabaja sólo con el censo electoral facilitado por el I.N.E. (para ayuntamientos que no tienen la aplicación de ePadrón), o bien cruzando el censo con el Padrón de Habitantes (para ayuntamientos que sí tienen esta aplicación).
ePol	Sistema de Gestión Integral de la Policía Local en entorno web. Se puede conectar con otras aplicaciones para obtener o tratar la información necesaria: e- Padrón (Sistema de Gestión del Padrón de Habitantes), Sideral (Registro telemático de entrada/salida
InproRPN Registro de Personal y Gestión de Nóminas.	Permite elaborar las nóminas y gestionar los expedientes laborales y administrativos de los empleados. Así como Cubrir las necesidades informáticas en materia de Gestión de RR. HH. en el ámbito de las Entidades Locales (Ayuntamientos y Diputaciones), Empresas municipales, Escuelas Talleres y de Empleo, Fundaciones, Sociedades Instrumentales, Programa de Fomento del Empleo Agrario (P.F.O.E.A.)...
ePatrimonial. Inventario de bienes y derechos Patrimoniales	Proporciona a los Organismos Administrativos la digitalización de manera rigurosa de sus bienes patrimoniales Facilita la Gestión de Inventario, Validaciones, Listados y Selecciones Externas. Posibilita la Gestión General. Seguros, Contabilidad por Epígrafe, Realización de Amortizaciones, Generación de Informe Contable e Informe general. Gestión, Sincronización y Búsqueda de Asientos Contables.

SICAL - Sistema de Información Contable para la AALL	<p>Sistema de contabilidad integrado que cumple con los requisitos legales recogidos en la actual legislación sobre Haciendas Locales en materia contable. Registro de todas las operaciones de naturaleza presupuestaria, económica, financiera y patrimonial que se produzcan en la Entidad así como suministro de información para la toma de decisiones, además de la rendición de cuentas y elaboración de las cuentas anuales del sector público</p> <p>Subaplicaciones: SICAL-Presupuestos, SIHALO</p>
SIDERAL	<p>Sistema de Registro, presencial y telemático, para la Administración Local Provincial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Implantación de un sistema único de información en la provincia, potenciando así la creación de una "Ventanilla Única" que fomente la mayor colaboración entre las administraciones locales de la provincia y acerque la administración al ciudadano, facilitando así la relación entre éstos y la Administración.</li> <li>-Permite el registro, la recepción y la transmisión de documentos, garantizando la confidencialidad y seguridad de los mismos, así como el control de acceso e identificación de los usuarios en el Sistema.</li> <li>-Establece mecanismos que permiten la implantación de la administración electrónica, estableciendo registros electrónicos, de modo que cualquier ciudadano, autenticado previamente, pueda presentar o iniciar cualquier trámite que previamente haya establecido en su Entidad Local.</li> </ul>
Programa de Dependencia	Registro de Solicitudes de Personas Dependientes que facilita a los Ayuntamientos la recogida de Información de Solicitudes de Dependencia a través de Internet. Permite la visualización de datos concretos de forma automática.
RedAsociación	Es un sistema que nos permite mantener un registro de las asociaciones culturales, educativas, deportivas y/o juveniles de cada municipio, pudiendo ser consultadas por los ciudadanos a través de internet.
Registro Municipal de animales	Gestión del Registro de Animales de compañías y peligrosos (altas, bajas, variaciones)
SICEM	Cubre los principales aspectos de la gestión administrativa de los Cementerios Municipales Facilita a los Ayuntamientos la gestión administrativa del cementerio municipal en un nuevo entorno de manejo sencillo e intuitivo, a través de Internet,
<b>eADMINISTRACIÓN</b>	
ApPlica	Aplicación informática para la gestión de las solicitudes de participación y proposiciones que realizan los licitadores (ofertas o plicas) a los procesos de licitación de los contratos que oferta la Administración Local (Diputaciones, Ayuntamientos, Organismos y Empresas Públicas). Su desarrollo se enmarca dentro de la Plataforma LICYT@L de licitación y contratación electrónica para la Administración Local, accediendo en tiempo real a la información de las licitaciones vigentes y los datos de los licitadores de la misma.
LICYT@L	<p>Licyt@l es un Sistema de Información integral de licitación, contratación y compras adaptable a cualquier Entidad local que automatiza y mejora la eficiencia y eficacia de los procesos de licitación y contratación pública en la Administración Local contribuyendo al avance de la Administración Electrónica</p> <p>Subaplicación: Elicyt@l, Gestión perfil del contratante, e-LICYT@L - Oficina Virtual del Licitador. Licitación Electrónica</p>
e-Administración Sede Electrónica	Para hacer posible la Administración Electrónica en la provincia, a las aplicaciones que ya manejan las Administraciones Locales (La Sede Electrónica, Notifica Local, Gestión de

	expedientes, Plataforma de Contratación / Perfil de Contratante, Contratación Electrónica (e-Licyt@), Servicios Padronales, Tablón de Anuncios Electrónico), se les ha dotado de una serie de servicios para que los ciudadanos puedan realizar sus trámites por internet, con total garantía de seguridad y acceso en tiempo real, en la Sede Electrónica correspondiente.
Convoc@	Convocatorias Telemáticas, el Sistema permite convocar a los miembros de los Órganos de Gobierno y los usuarios pueden acceder a la información sobre la convocatoria través del Portal Provincial y según privilegios definidos. Permitir el acceso al Orden del día con la documentación referente a dicha celebración, incluyendo el acceso al vídeo del acta correspondiente (plataforma VideoActas). El aviso de notificación se realiza mediante correo electrónico y SMS a teléfono móvil.
Portal del Servicio Jurídico Provincial	Es un sistema que provee a las entidades locales de una herramienta eficaz a la hora de consultar sus expedientes, tanto los asuntos no judiciales como los asuntos relativos a defensa judicial. Además, aporta un mecanismo para enviar las solicitudes de asesoramiento al propio Servicio Jurídico, y el posterior seguimiento de la situación de dichas solicitudes. Además de compartir información a través de una sección de noticias, un foro jurídico y una zona de documentos de interés.
Decret@	El Sistema de Gestión de Resoluciones permite la confección y la notificación de Resoluciones por vía telemática.
Notific@Local	Cualquier persona física o jurídica que lo solicite, podrá recibir, de forma alternativa, por vía telemática, las notificaciones que actualmente reciben en papel, relacionadas con los diferentes procedimientos habilitados por la Diputación de Sevilla y Ayuntamientos de la provincia que lo soliciten, así como de sus organismos públicos. Implementación de Servicio Web para que cualquier plataforma de tramitación pueda anexar notificaciones al sistema, así como consultar el estado de las mismas.
TRAZ@	El sistema de tramitación de expedientes Traz@, basado en la plataforma i-MOAD del repositorio de software libre para las Administraciones Locales de la Junta de Andalucía, facilitar al ciudadano el acceso electrónico al Ayuntamiento a través de una sede electrónica municipal para la presentación, consulta y obtención de cuantos trámites administrativos necesite, permitir al personal del Ayuntamiento la tramitación electrónica de los expedientes administrativos en todas sus fases administrativas, integrar la tramitación electrónica de expedientes con el registro General de Entrada y Salida de documentos – Sideral y Crea un repositorio integral del ciudadano en el que se almacenarán todas las gestiones y documentos que éste realice con el Ayuntamiento.
Tablón-e	Publica en cada Sede Electrónica, los actos y comunicaciones que se han de publicar en el tablón de anuncios de la Diputación de Sevilla y Ayuntamientos de la provincia que lo soliciten, así como de sus organismos públicos, indicando su carácter sustitutivo o complementario de la publicación. Posibilita que el tablón de anuncios esté disponible todos los días del año durante las veinticuatro horas del día.
<b>PARTICIPACIÓN Y TRANSPARENCIA</b>	
Cuida tu municipio	Una plataforma web y una aplicación móvil que ayudará a la corporación local a gestionar eficazmente las incidencias urbanas, posibilitando la transmisión de una imagen de sostenibilidad municipal, mediante la participación activa ciudadana.

Portal de Transparencia	Implantación de las leyes de Transparencia y buen gobierno en las entidades locales de la Provincia de Sevilla
<b>OTROS PRODUCTOS</b>	
CCVV- Plataforma Comunidades Virtuales	CCVV es una plataforma que surgió de la idea de mejorar la comunicación entre Ayuntamientos y Diputación e impulsar las redes de intercambio
Gestión de Denuncias y Sanciones de Tráfico (*)	Aplicación que permite a gestión integral de denuncias y sanciones mediante el alta en boletines electrónicos de denuncias, la notificación de denuncias, identificación de titulares de vehículos a través de la DGT, registro de las distintas fases de alegaciones, envío a tráfico de remesas de puntos e integración con el sistema tributario y recaudatorio una vez el infractor es identificado.
Gestión Recaudatoria. Gestión de Cobro (*)	Sistema de Información que permite la Gestión del cobro de los cargos generados por los distintos Entes colaboradores (Ayuntamientos, Entidades Supramunicipales y Junta de Andalucía), tanto en fase de voluntaria como de ejecutiva
Gestión Tributaria (*) <sup>5</sup>	Gestión de los Censos de Tributos de Bienes Inmuebles (Urbana, Rústica, Bienes Inmuebles de Características Especiales). Comunicación bidireccional con la Dirección General de Catastro. Gestión de los Censos de Vehículos. Comunicación con la Dirección General de Tráfico. Generación de los Padrones Recaudatorios. Gestión de Ordenanzas y cálculo de las cuotas tributarias. Puesta al cobro de recibos periódicos de pago de tributos. Gestión de liquidaciones de Tributos, Inspección y Plusvalías.
Panorámicas- Vista virtual 360º	Visita virtual a los municipios de la provincia a través de panorámicas inmersivas de 360º, supone un gran potencial para resaltar aspectos turísticos, paisajísticos, comerciales, etc. elevando así el interés de la visita
VideoActas	Página web pública para la visualización de los vídeos de los plenos
Portal Salud	Seguimiento, control y facturación de los servicios médicos concertados para los empleados/as de Diputación de Sevilla y Organismos y Sociedades dependientes de Diputación
SIC- Sistema Integral de Cultura	Gestión de las actividades culturales anuales promovidas por distintos organismos locales, municipales y provincial, así como facilitar esa información al público dentro del apartado "Agenda Cultural" de una página web.

Elaboración: Propia a partir de <http://www.inpro.dipusevilla.es>

El elenco de aplicaciones informáticas a disposición de la Diputación y Ayuntamientos pone de manifiesto que pese a los esfuerzos de racionalización y máxima eficiencia llevados a cabo en pro de “una competencia, una administración”, siguen siendo muy diversificados los servicios que las Administraciones Locales están obligados a garantizar, lo que nos lleva a intuir la complejidad y nivel variado de especialización que soporta la Sociedad Informática en el desarrollo de su actividad para dar respuesta tecnológicas a tan variada temáticas, y por

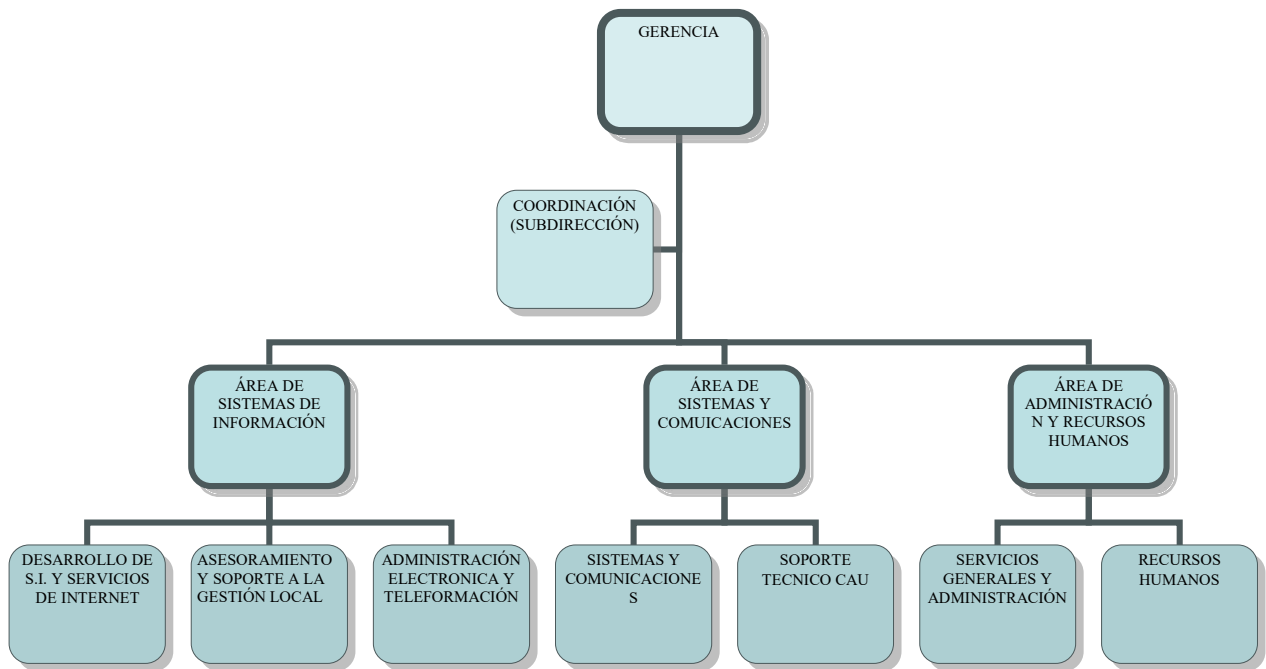
<sup>5</sup> Aplicaciones Desarrolladas para el OPAEF que sirven a través de este a los Ayuntamientos

tanto la importancia y trascendencia que juegan las personas en una organización de estas características.

#### 4.2.4. Organización y Análisis de la Plantilla.

##### Organización.

El organigrama de la empresa queda representado en la siguiente figura



Fuente: INPRO

Su estructura la conforman cuatro grandes áreas cuyas temáticas responden al esquema organizativo lógico de una empresa de ingeniería informática; gerencia, software, hardware y Administración y RRHH. La plantilla de INPRO la conforman en la actualidad 86 trabajadores, siendo 3 de ellos directivos y los 83 restantes de carácter técnico. A continuación, se inserta una tabla que, de modo esquemático, explicita las funciones y competencias atribuida a cada una de las áreas temáticas con indicación del número de trabajadores adscritos a cada una. Todo ello sin menoscabo del análisis que posteriormente realizaremos de la plantilla.

<b>Área</b>	<b>Servicios</b>	<b>Funciones y Competencias</b>
<b>1. Gerencia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gerencia tiene encomendada la Dirección de la sociedad, mediante las competencias, facultades y atribuciones otorgadas por el Consejo de Administración de la Sociedad.</li> </ul>
<b>2. Sistemas de Información (Software)</b>	2.1. Desarrollo de Sistemas de Información y Servicios de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis, diseño y desarrollo de las aplicaciones informáticas.</li> <li>• La instalación de las aplicaciones desarrolladas y dar el soporte especializado a los usuarios tanto internos como externos.</li> <li>• La documentación de las aplicaciones informáticas, tanto la técnica como la de usuario.</li> <li>• El mantenimiento y actualización de las aplicaciones informáticas.</li> <li>• Las actuaciones relativas a los Servicios de Internet (diseño, desarrollo y mantenimiento del Portal Provincial y de los portales municipales, así como los servicios que se prestan a través de estos).</li> </ul>
	2.2. Asesoramiento y Soporte a la Gestión Local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación y Despliegue de Aplicaciones de Gestión Local.</li> <li>• Soporte especializado en dichas aplicaciones.</li> <li>• Asesoramiento en Contabilidad Pública Local y Gestión de Personal.</li> <li>• Consultoría y detección de necesidades de los Ayuntamientos de la Provincia de Sevilla.</li> </ul>
	2.3. Administración Electrónica y Teleformación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría, Análisis, y Modelado de Procedimientos Administrativos mediante el despliegue de plataformas de Administración Electrónica.</li> <li>• Soporte en materia de Administración Electrónica.</li> <li>• Diseño y desarrollo de contenidos formativos, e impartición de cursos, todo ello en modalidad de tele formación.</li> <li>• Administración de las plataformas; soporte a usuarios y tutores.</li> </ul>
<b>3. Sistemas y Comunicaciones (hardware)</b>	3.1. Sistemas y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y Administración de la Red Corporativa.</li> <li>• Instalación y Administración de Servidores Corporativos.</li> <li>• Gestión Técnica del Centro de Proceso de Datos.</li> <li>• Consultoría tecnológica.</li> <li>• Definición y Gestión de Copias de Seguridad.</li> <li>• Administración de Plataformas Habilitantes de Administración Electrónica.</li> </ul>

Área	Servicios	Funciones y Competencias
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y Mantenimiento de política de Seguridad.</li> <li>• Definición, Control y Mantenimiento del Sistema de Comunicaciones Provincial.</li> <li>• Definición, control y auditorías internas.</li> <li>• ENI. Definición, control y auditorías internas.</li> <li>• Software Libre. Procesos de Migración.</li> <li>• Elaboración de los Pliegos Técnicos.</li> </ul>
	3.2. Soporte y Atención a Usuarios (CAU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte y Asistencia Técnica de los puestos de trabajo de la Diputación de Sevilla.</li> <li>• Soporte y Asistencia Técnica de las Redes de los Ayuntamientos.</li> </ul>
<b>4. Administración y Recursos Humanos</b>	4.1. Administración y Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos administrativos al servicio de los distintos Servicios de la Sociedad.</li> <li>• Mejora de procedimientos administrativos internos.</li> <li>• Registro General.</li> <li>• Gestión Contable.</li> <li>• Control de Tesorería.</li> <li>• Planes de Economía y estudios de financiación.</li> <li>• Información contable en general</li> </ul>
	4.2. Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de reclutamiento y acogida del personal.</li> <li>• Definición y desarrollo de Planes de Formación y Reciclaje</li> <li>• Administración de Personal (nominas, Seguros Sociales, prevención de riesgos, etc.)</li> <li>• Definición de la política retributiva y de compensación.</li> </ul>

Elaboración: INPRO



Añadimos al cuadro algunos datos que nos ayuden a entender su organización interna:

#### Gerencia.

Actualmente tiene adscrito 5 trabajadores, entre los que se encuentran El/La Gerente, El/La Vicepresidente/a, El/La Directora/a Técnico/a del Área de Sistemas y Comunicaciones, El/La Coordinador/a de comunicación y El/ La Secretaria de Dirección.

Pese a la adscripción de personal enumerado, según su Relación de Puestos de Trabajo (en adelante RPT) en su equipo directivo, aparecen identificados como personal de Alta Dirección los puestos de Gerente, Vicepresidente/a, Coordinador/a de Comunicación que conforman el Staff Directivo, ostentando la gerencia las funciones ejecutivas de la Sociedad. Forman igualmente parte del Staff organizativo, aunque no como Órganos de Gobierno con carácter eminentemente técnico los Directores Técnicos de las Áreas de Sistema de Información y Sistemas de Comunicaciones y el Director de Administración y RRHH. Actualmente este equipo lo conforman El/La Gerente, El/La Director/a de Administración y RRHH y El/La Director/a Técnico/a del Área de Sistemas de Comunicaciones, ya que como se indica mas adelante el puesto de Director/a Técnico/a del Área de Sistemas de Información se encuentra vacante y cubierto por la Gerencia.

#### Área Sistemas de Información.

Se distribuye en 3 servicios claramente diferenciados y sobre los que se han descrito sus funciones en el cuadro anterior. Es sin duda el área más voluminosa de la Sociedad con 61 trabajadores que suponen el 70,93% del total de la plantilla. Dado el volumen de personal que tiene asignado y la variabilidad de las temáticas abordadas, pues en ella se desarrollan y se implantan casi la totalidad de las aplicaciones informáticas enumeradas en el apartado de productos y servicios, cuenta con 2 Jefes de Servicios adscritos al Servicio de Administración Electrónica y Tele formación y al Servicio de Asesoramiento y Soporte a la Gestión Local. Respecto al Servicio de Desarrollo de Sistemas de Información y Servicios de Internet se subdivide a su vez en dos unidades diferenciadas: Servicios de Internet, dependiente directamente del Director Técnico (recuérdese actualmente de la gerencia), y Desarrollo de Sistemas de Información, organizado en 8 equipos de trabajo que dependen jerárquicamente cada uno de ellos de un analista, siendo la dependencia temporal en función de las necesidades de ejecución de cada proyecto y previa aprobación de la Gerencia.

#### Área de Sistemas y Comunicaciones.

Formado por 2 servicios: el Servicio de Sistemas y Comunicaciones con 6 trabajadores y el Servicio de Soporte y Atención a Usuarios con 8 trabajadores, ambos con dependencia del Director/a Técnico/a del área.

## Área de Administración y Recursos Humanos

Dividida en Servicios de Administración o Generales con 3 trabajadores adscritos, entre ellos el Técnico/a de Marketing y Calidad, y el Servicio de Gestión de RRHH con 2 trabajadores adscritos y todos bajo la dependencia del Director/a de Administración y RRHH.

### **Análisis de la plantilla**

Para abordar el Análisis de la Plantilla y con el objetivo de exponerlo de forma clara y comprensible, insertamos a continuación un cuadro elaborado a partir de la RPT facilitada por la empresa, donde se relacionan los diferentes puestos de trabajo de la plantilla con indicación del grupo profesional al que pertenecen y número de dotaciones. Indicar que según el Convenio Colectivo de la Sociedad 2014-2015<sup>6</sup> los trabajadores quedarán encuadrados/as, de acuerdo con la titulación requerida en cinco grupos profesionales, correspondiendo el grupo 5 a los de mayor y el grupo 1 a los de menor titulación académica<sup>7</sup>

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>GRUPO PROFESIONAL</b>	<b>DOTACIONES</b>
GERENTE	99 <sup>8</sup>	1
VICEPRESIDENTE/A	98	1
COORDINADOR/A	97	1
DIRECTOR/A TÉCNICO/A	5	2 <sup>9</sup>
DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y RRHH	5	1
JEFE DE SERVICIO	5	2
ANALISTA DE SISTEMA	5	2
ANALISTA	5	9
TÉCNICO/A MARKETING Y CALIDAD	5	1
TÉCNICO SUPERIOR	5	1
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	4	2
TÉCNICO DE SISTEMAS	4	5
ANALISTA TÉCNICO/A	4	3
ANALISTA PROGRAMADOR	4	12
TECNICO/A DE ASESORAMIENTO EN APLICACIONES INFORMATICAS	4	1
TECNICO/A DE SORPORTE Y ATENCIÓN A USUARIOS	4	11
TÉCNICO AUXILIAR DE SISTEMAS	4	2

<sup>6</sup> Convenio Colectivo de la Sociedad Provincial de Informática de Sevilla, S.A. 2014-2015..... BOP 9 de abril de 2014

<sup>7</sup>

Grupo profesional	Titulación requerida
5	Título de Doctor/a, Licenciado/a, Ingeniero/a, Arquitecto/a o Universitario de Grado
4	Título de Ingeniero Técnico, Diplomado Universitario, Arquitecto Técnico, o Universitario de Grado
3	Título de Bachiller, Técnico o equivalente
2	Título de Graduado Escolar, Graduado en Educación Secundaria Obligatoria o equivalente
1	Certificado de Escolaridad o acreditación profesional equivalente

<sup>8</sup> Los puestos de trabajo calificados como Órganos de Gobierno no se atienen a la clasificación anterior

<sup>9</sup> Actualmente 1 vacante y las funciones son asumidas por la Gerencia

TÉCNICO/A DE GESTION ADMINISTRATIVA	4	2
TECNICO DE OFIMATICA	4	1
TECNICO/A DE DISEÑO	4	1
SECRETARIO/A DE DIRECCIÓN	4	1
PROGRAMADOR/A	3	11
ADMINSTRATIVO/A	3	2
PROGRAMADOR/A AUXILIAR	3	5
ESPECIALISTA DE MANTENIMIENTO	3	7

Elaboración: Propia a partir de RPT de la Sociedad INPRO

En la medida que con este trabajo de investigación pretendemos determinar las competencias genéricas en la sociedad, creemos oportuno tener en cuenta en el análisis de la plantilla la distribución de su personal en función de la edad y atendiendo a los intervalos de edad que establece el Observatorio de Generación y Talento<sup>10</sup>. En septiembre de 2015, el citado observatorio y su socio académico la Universidad Pontificia de Comillas ICAE-ICADE, realizaron el primer estudio en España con rigor científico sobre la diversidad generacional, denominado “Diagnostico de la diversidad generacional. Análisis del talento intergeneracional en las empresas”. Uno de los objetivos del estudio era determinar los valores, motivaciones, aportación, metas e inquietudes de cada generación con edad de trabajar en función de su experiencia vital, y fruto del mismo y sobre la base a técnicas cualitativas y cuantitativas se determinaron entre otros los valores con los que se autodefinía cada generación establecida. Los rangos de edad aproximados y denominación que se establecieron para cada una de las generaciones que actualmente tienen edad laboral, y los escenarios donde se han desarrollado son los siguientes:

Babby Boomers (BB)	1956-1964 / 62-54 años	La adolescencia de esta generación y la del país coinciden con una nueva apertura cultural hacia la libertad de pensamiento
Generación X (GX)	1965-1980 / 53-38 años	Nacidos en la transición española, viven en una democracia que se afianza, una larga estabilidad y una modernización definitiva de España.
Generación Y (GY)	1981-1994 / 37-24 años	Su infancia y adolescencia está presidida por un crecimiento económico acelerado. Son la primera generación que crece con Internet y las redes sociales.
Generación Z (GZ)	1995- 2012 / 23-16 años	Nacidos en la globalización y el cambio de milenio, su adolescencia coincide con la crisis económica, están

<sup>10</sup> Órgano para la investigación, análisis y formación en materia de diversidad generacional y su impacto en la realidad social, económica y laboral en las organizaciones.

		terminando sus estudios universitarios y se encuentran con un mercado laboral precario, que les expulsa.
--	--	--

Y los valores/competencias que se atribuyen a cada grupo de edad, según los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizado por el Observatorio de Generación y Talento (octubre 2016), son los siguientes

Generación BB	Generación X	Generación Y	Generación Z
Experiencia Responsabilidad Constancia Lealtad Compromiso Honestidad Esfuerzo Innovación Adaptación Emprendimiento Orientación al logro Analo-digitales Valores Trabajo bien hecho	Curiosidad Capacidad de Aprendizaje Orientación al autodesarrollo Valores Autoexigencia Responsabilidad Perseverancia Trabajo en equipo Generación puente Generación vie-joven Creatividad Versatilidad Automotivación	Tenacidad Liberadores de cambio Orientación al reto Cualificación Sin miedo Dinamismo Inconformidad Les cuesta profundizar Adaptabilidad Ambición Autoconfianza Globales Interconectados Apasionados Individualistas Impacientes	Innovación Compromiso con su desarrollo Trabajo en equipo Iniciativa No tolerancia Impaciencia Fuerza de voluntad Esfuerzo y ganas Autodidactas

Tener en cuenta la perspectiva de la diversidad generacional y el modo en que esta incide en la gestión de las personas, no es una cuestión baladí en el contexto de ésta y de la mayoría de empresas y administraciones públicas, que no se han enfrentado a este problema debido a las fuertes restricciones de entrada de nuevos efectivos en su mayoría jóvenes en los últimos años, por tanto conviene ir creando conciencia entre los gestores del impacto que puede tener la incorporación de personas jóvenes a las plantilla, que según se observa en el cuadro anterior se autodefinen con valores y competencias diferentes.

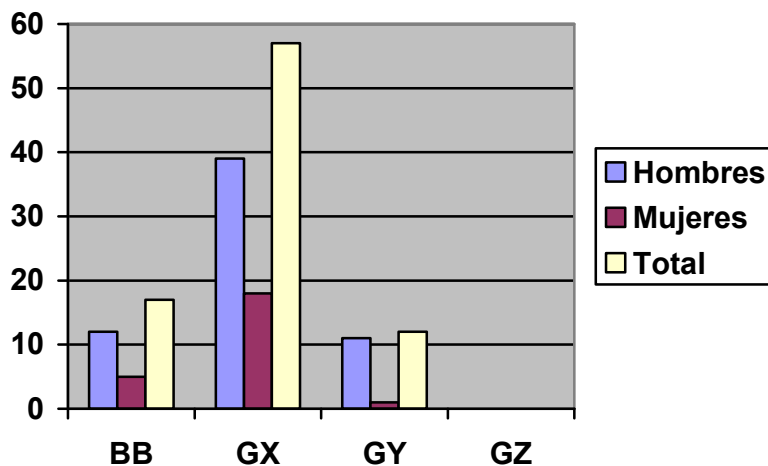
Abordamos a continuación el análisis de los datos numéricos de la plantilla incluyendo, además de la edad, otras variables: sexo, puestos de trabajo, grupo económico, antigüedad y tipo de contrato. Estas variables nos permitirán conocer las características de los trabajadores y explotar los datos del estudio en su caso en función de las mismas.

### 1. Sexo y Edad.

Tal y como hemos indicado la plantilla la forman 86 trabajadores que según sexo y edad se distribuyen de la siguiente forma:

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
--	--------------	--------------	--------------	--------------

Hombres	12	39	11	0
Mujeres	5	18	1	0
Total	17	57	12	0



Distribución de la plantilla por sexo y edad

De un somero análisis inicial destacan los siguientes datos:

- Resulta especialmente llamativo que no hay ningún trabajador de la GZ (1995-2012) y sólo el 12,7% de la GY. La media de edad de la plantilla es de 46,77 años, lo que nos sitúa a priori en una empresa con una plantilla no joven. Esta situación puede ser debida en gran parte al período de crisis pasado y a las fuertes restricciones que ha tenido la Administración Pública para contratar, con tasa de reposición de efectivo cero en los últimos años, lo que ha impedido incorporar personas y por tanto jóvenes.

-La mayor parte de la plantilla se concentra en la GX, un 66,27%, frente a un 19,76% de la generación BB, lo que se antoja reducido en una empresa que, por su temática, expectativas de desarrollo profesional y condiciones laborales de los trabajadores se presume una dilación en la edad de jubilación. Consultado los datos resulta que en la sociedad el trabajador de mayor edad cuenta con 63 años y está jubilado parcialmente, y que en los últimos 5 años se han jubilado 5 trabajadores, 4 de ellos anticipadamente, debido a las buenas condiciones que ofrece el plan de jubilación anticipada.

- En cuanto a la distribución por sexo resulta también notorio que las mujeres sólo alcanzan un 27,90% del total de la plantilla, cuestión de distribución irregular y falta de representatividad que se intensifica en la GY donde porcentualmente la representación femenina solo alcanza un 9,09%.

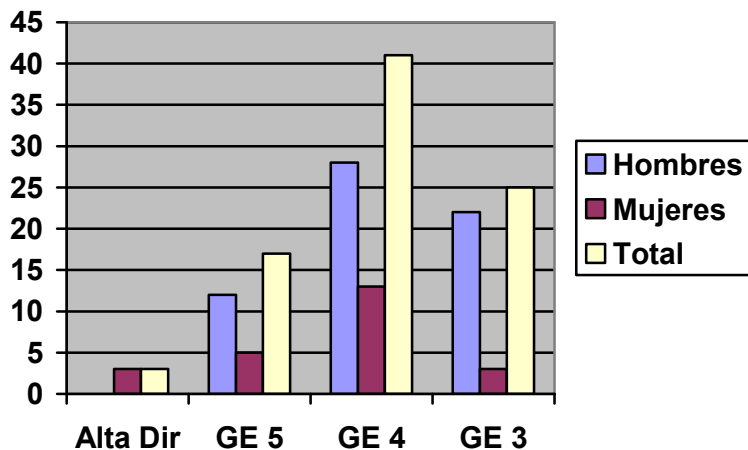
## 2. Puestos de trabajo / grupo económico y sexo.

Al margen de los puestos de trabajo de alta dirección que existen en la plantilla, según podemos observar en el cuadro expuesto al principio de este apartado, existe una pluralidad de puestos, concretamente 22, aunque el 50% de la plantilla, 43 trabajadores, se concentran en los puestos de analista, analista programador, técnico de soporte y atención a usuarios, y programador, a razón de 9,12, 11 y 11 empleados, respectivamente.

Indicar igualmente que no existen puestos de trabajo en los grupos económicos de menor nivel formativo, 2 y 1 según la clasificación que establece el propio convenio. Este dato no es especialmente relevante dado que se trata de una empresa tecnológica que, además, para la prestación de ciertos servicios considerados de oficio debe tener externalizado su prestación (servicios de mantenimiento, limpieza...)

En cuanto a la distribución por grupos económicos y sexo se inserta un cuadro con los datos obtenidos y los resultados más relevantes

	Alta Dirección	GE 5	GE4	GE 3
Hombres	0	12	28	22
Mujeres	3	5	13	3
Total	3	17	41	25



Distribución de la plantilla por sexo y grupo económico

- Resulta especialmente significativo que los puestos de alta dirección, en una empresa que como ya indicamos la distribución por sexo no es igualitaria, estén ocupados en un 100 % por mujeres
- El 47,67 % de la plantilla se encuentra encuadrado en el GE 4, lo cual resulta lógico si tenemos en cuenta que dos de los puestos más numerosos, analista-programador y técnico de soporte y atención a usuarios se incluyen en este grupo económico. Igualmente, en este

grupo económico es donde se concentra el mayor porcentaje de mujeres, alcanzando un 31,70% sobre el total del grupo económico y un 61,90% sobre el total de mujeres en la empresa. Este dato bien nos indica que las mujeres se han incorporado en puestos de trabajo propios del sector de la informática, analista programador y técnico de soporte y atención a usuarios.

### 3. Antigüedad y Sexo

Los datos consultados indican que el intervalo va desde 0 hasta 34 años de antigüedad, siendo la media de 18,32 y la moda 17 años. Respecto a la antigüedad de los trabajadores que integran el GE 5, la media se eleva hasta el 28,47% lo que puede ser indicativo de ser una empresa con escasa rotación y estabilidad en el empleo, que además siga un sistema de reclutamiento interno para ocupar los puestos de más responsabilidad.

### 4. Tipología de contrato

La casi totalidad de la plantilla tiene contrato indefinido, concretamente el 88,37 %; el resto se distribuye en 4,65% con contrato por obra o servicio, un 3,48% contrato de interinidad y el 2,32% restante que lo ocupan un jubilado parcial y su correspondiente relevista. Indicar que los trabajadores con contrato de duración determinada, obra o servicio e interinidad pertenecen todos al GE 3, fundamentalmente a la categoría de programador auxiliar.

#### **4.2.5. Análisis de Puestos de Trabajo. Los profesiogramas**

En coherencia con lo indicado en el marco teórico, concretamente en el apartado “2. 3. *Requerimiento básico para la gestión de recursos humanos. El análisis del puesto de trabajo*”, con carácter previo a delimitar el objeto de estudio en nuestra empresa hemos estudiado y observado las herramientas de que ésta dispone para la gestión de sus recursos humanos. Como consecuencia de este estudio previo hemos determinado que el objeto de estudio se centra en identificar las competencias genéricas dado que existen en la empresa lo que podemos denominar una descripción y especificación del puesto de trabajo, que en este caso han devenido en un dossier denominado: “*Estudio de los Puestos de Trabajo Análisis y Descripción Profesiograma de los Puestos*”.

De los 25 puestos de trabajo identificados en el cuadro del apartado anterior 20 cuentan con profesiogramas y sólo 5 carece en el momento actual de profesiograma, aunque al estar la empresa inmersa en un proceso de Valoración de puestos de trabajo está previsto la elaboración de los profesiogramas que faltan, 2 de alta dirección (Gerente y Vicepresidente/a), 2 Directivos Técnicos (Director/a Técnico/a, Director/a de Administración y RRHH), y el de Técnico/a Superior

A modo de ejemplo y para que nos permita conocer los datos de que disponemos en los puestos de trabajo se inserta a continuación un profesiograma del puesto más relevante en cuanto al numero de dotaciones, analista programador

	SOCIEDAD PROVINCIAL DE INFORMATICA DE SEVILLA, S.A.  ESTUDIO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO  ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN  PROFESIOGRAMA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO		
	DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO Código del Puesto:  Fecha de revisión:		
Denominación del Puesto: Analista-Programador			
Servicio:			
Área/Departamento:			
	Grupo Económico: 4	Complemento Destino: 21	Específico:  - Responsabilidad:  - Disponibilidad:  - Complejidad Técnica:
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Diseñar y, en su caso, coordinar el desarrollo de los proyectos y/o aplicaciones informáticas de gestión producidas por la empresa.		

DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el análisis orgánico y/o diseño de nuevas aplicaciones informáticas o modificaciones de las ya existentes en los procedimientos y normas establecidas para el mismo.</li> <li>2. Documentar el diseño técnico.</li> <li>3. Asignar y distribuir los trabajos entre los programadores.</li> <li>4. Desarrollar programas a partir de los análisis dados y conforme la siguiente secuencia: Toma de datos, estudio y análisis de especificaciones, codificación de programas utilizando el lenguaje adecuado, prueba de procesos, corrección de errores.</li> <li>5. Implementar la Base de Datos del sistema normalizada en base al modelo de datos especificado en el análisis.</li> <li>6. Elaborar la documentación técnica y operativa de cada aplicación.</li> <li>7. Instalar aplicaciones o programas modificados durante la fase de desarrollo e implantación del sistema.</li> <li>8. Realizar pruebas de verificación de funcionamiento de los programas.</li> <li>9. Atender y asesorar al usuario sobre la operativa de los programas instalados durante la fase de desarrollo e implantación.</li> <li>10. Mantener reuniones con el analista y/o analista técnico para aclarar dudas e incidencias e informar sobre la marcha de los proyectos.</li> <li>11. Prestar asistencia y ayuda al personal de programación y mantenimiento en aquellas incidencias que se encuentren a lo largo del desarrollo de los programas, instalación y explotación de los mismos.</li> <li>12. Formar a los usuarios internos y externos sobre la operatoria de las aplicaciones informáticas</li> </ol>
---	---



	desarrolladas. 13. Realizar todas aquellas actividades que le sean requeridas por su superior en referencia a las funciones específicas del puesto.
--	--

TOMA DE DECISIONES, AUTONOMIA Y CONTROL DEL PUESTO	
--	--

ESFUERZO FISICO, RIESGOS Y CONDICIONES AMBIENTALES.	
---	--

CONDICIONES HORARIAS	
----------------------	--

RESPONSABILIDAD	
-----------------	--

COMPLEJIDAD Y DIFICULTAD TÉCNICA EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS	
--	--

FORMACIÓN BÁSICA	Título de Diplomado Universitario, Ingeniero Técnico, Arquitecto Técnico o equivalentes.
------------------	--

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
--------------------------	--

OTRAS CARACTERÍSTICAS Y CONADICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
--	--

## 4. 3. METODOLOGÍA APLICADA. EL ESTUDIO DE CASOS.

### 4. 3. 1. Fundamentos

La investigación realizada se basa en el método del caso, que constituye un tipo de metodología cualitativa bastante empleada en el estudio de ciencias sociales. Para determinar el tipo de investigación a aplicar, nos apoyamos en las condiciones fundamentales que, a juicio de Yin (1984), justifican su elección:

La naturaleza de la pregunta de investigación planteada (qué, cómo, por qué, quién, dónde, cuánto...)

El control del investigador sobre los conocimientos a estudiar.

El grado de actualidad de la cuestión a analizar.

En cuanto a la pregunta de la investigación, al tratarse de una investigación perteneciente al ámbito de las ciencias sociales, es aceptado por toda la doctrina científica que una metodología cualitativa es ampliamente aceptable, en la medida que facilita un conjunto de herramientas que permiten profundizar en el conocimiento de las motivaciones del comportamiento de las personas (Fernández 1999).

Respecto al control del investigador sobre los conocimientos a estudiar y al grado de actualidad de la cuestión a analizar, éstos vienen condicionados igualmente por el carácter de ciencia social. En este sentido cabe señalar que la gestión de RRHH por competencias es una disciplina relativamente reciente, que si bien ha proporcionado una literatura con cierto consenso en cuestiones relevantes, no goza, y es difícil que llegue a proporcionar, teorías íntegramente transferibles a diferentes contextos, debido a las especificidades que presenta cada una de las organizaciones donde quiera implantarse este modelo de gestión, lo cual ya implica la necesidad de un abordaje expreso y basado en el conocimiento de la organización en particular.

Para las investigaciones que pretenden generar una teoría y cuyo objetivo principal es descubrir aquellos factores que inciden, condicionan o determinan un fenómeno concreto, de forma que los resultados obtenidos mantienen una singular armonía con el marco teórico previo, **el estudio de caso** se presenta como una metodología especialmente adecuada. Ésta puede definirse como una investigación empírica con los siguientes rasgos distintivos (Yin, 1998):

Se examina o se indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real;

las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes; y se utilizan múltiples fuentes de datos

Según el mismo autor, existen cuatro diseños para el estudio de casos, según el número de casos analizados y si cada uno de ellos se descompone o no en subunidades de análisis:

Tipo I: se analiza un único caso, el cual no se descompone en subunidades.

Tipo II: se analiza un único caso, el cual se descompone en distintas subunidades de análisis.

Tipo III: se analizan varios casos en un mismo estudio, los cuales no se pueden descomponer en subunidades de análisis.

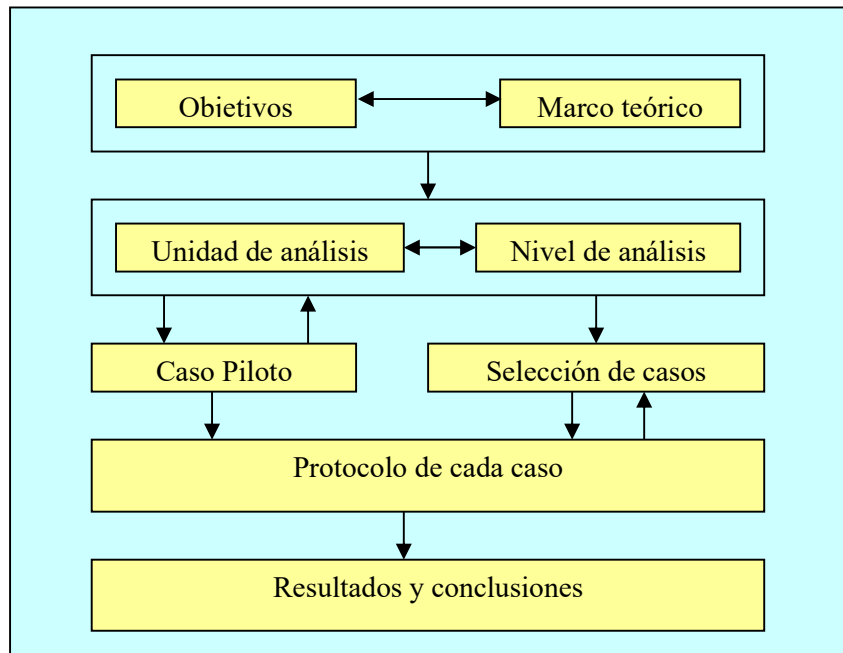
Tipo IV: se analizan varios casos en un mismo estudio, los cuales se descomponen en distintas subunidades de análisis.

Siguiendo a Bonache (1998) el estudio de casos tiene las siguientes características:

- No separa el fenómeno de su contexto.
- Parte de un modelo teórico menos elaborado.
- La elección de casos tiene carácter teórico, no estadístico.
- Utilizan múltiples fuentes de datos.
- Permite mayor flexibilidad en el proceso de realización de la investigación.
- Realiza inducción analítica, no estadística

El estudio de casos, al desarrollarse durante un largo período de tiempo permite al investigador adentrarse en la problemática analizada y acceder a fuentes de información como las conversaciones informales y la observación de las relaciones interpersonales y del estilo de dirección. En la recogida de información necesaria para el estudio de casos se emplean diversas fuentes, basadas fundamentalmente en el análisis de documentación sobre la actividad, en nuestro caso de la Empresa Pública objeto de estudio.

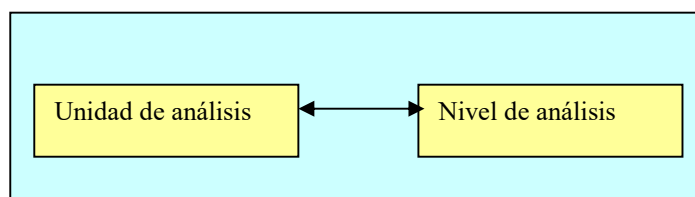
Ya hemos comentado que el estudio de casos se presenta como una metodología adecuada en investigaciones empíricas, debido fundamentalmente a la amplia discrecionalidad que permite en la utilización de fuentes de evidencias y técnicas de análisis: es por ello que precisa de un plan que fije las distintas etapas y sus iteraciones. Así en las diferentes etapas del estudio de casos se pretende recoger, entre otros elementos, los aspectos más relevantes de la cuestión a estudiar, los datos a recolectar y el análisis de los resultados. Aunque cada estudio de casos es único y debe adaptarse a las características que se pretenden analizar, se presenta un plan que puede servir de referencia en el estudio de casos (Pérez Aguiar, 1999;).



Fuente: Pérez Aguiar (1998)

En la medida que las dos primeras etapas ya han sido tratadas en capítulos anteriores nos centraremos en este epígrafe en aquellos aspectos directamente relacionados con la metodología, aunque creemos conveniente indicar referido al marco conceptual que, aunque el mismo se crea a partir de los temas a investigar y de las ideas existentes en la literatura sobre el tema a investigar, no se define únicamente al principio de la investigación, sino que deberá examinarse y revisarse al final de cada etapa para poder así incorporar el conocimiento obtenido sobre los que temas que están siendo investigados (Cepeda, 2006).

#### 4. 3. 2. La unidad y el nivel de análisis.



La correcta definición de la unidad de análisis es una cuestión no trivial que puede desvirtuar los resultados de cualquier investigación si no se resuelve adecuadamente. Un pequeño error en la conceptualización de la unidad a considerar puede afectar en gran manera a la validez de las conclusiones obtenidas.

En nuestra investigación se trata de un único estudio de caso que podemos considerar de tipo I, aunque con rasgos de tipo II, en la medida que analizamos individuos y puestos que

podrían ser agrupados en unidades pero que no ha sido.

#### **4. 3. 3. El protocolo de cada caso.**

El estudio de caso requiere protocolarizar las tareas, instrumentos y procedimientos a ejecutar. El protocolo es el documento en que se materializa el diseño de la investigación y contiene las reglas generales y especificaciones particulares que se deben seguir, redundando todo ello en un aumento de la calidad de la investigación. Es importante resaltar que permite separar el diseño de la investigación de su implantación, eliminando con ello el carácter subjetivo que la metodología cualitativa pudiera presentar.

##### *4. 3. 3. 1. La captación de la información.*

El estudio de caso se caracteriza por la utilización conjunta de diversas fuentes de evidencia. Merece especial atención la posibilidad de combinar múltiples técnicas de recolección de datos y de análisis, a través de una triangulación (Jick, 1979), la cual definió Denzin (1978) como la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno, argumentando Bouchard (1976) a su favor que aumenta la creencia de que el resultado es válido y no un artificio metodológico. Así, utilizar múltiples métodos de recolección y análisis de datos proporciona una validación más firme de los resultados si convergen (Pérez Aguiar, 1999). Adicionalmente, resulta también interesante el mantenimiento de la cadena de evidencia: evidencia (pregunta a contestar con el estudio) y conclusiones resultantes.

Por tanto, es preciso identificar con antelación cuales van a ser las fuentes y los procedimientos de recolección de datos, así como la indicación de las personas a las que van dirigida las diferentes fuentes, en función de sus conocimientos, experiencia, responsabilidad, etc.

Las técnicas cualitativas aplicadas habitualmente en el área empresarial se pueden clasificar en tres modalidades: técnicas directas<sup>11</sup>, técnicas indirectas<sup>12</sup> y técnicas de observación<sup>13</sup> (Fernández Nogales, 1999).

En la siguiente tabla se ofrece una clasificación de las mismas:

---

<sup>11</sup> Se caracterizan por no ocultar el objetivo del estudio a los entrevistados.

<sup>12</sup> Son aquellas que ocultan el objetivo del estudio a los entrevistados.

<sup>13</sup> Permiten obtener información de las características y el comportamiento de un conjunto de elementos utilizando procedimientos humanos o mecánicos sin necesidad de establecer comunicación con el colectivo analizado.

<b>DIRECTAS</b>	<b>Entrevista en profundidad.</b>	Entrevista libre Entrevista semiestructurada
	<b>Reunión de grupo</b>	Grupo de enfoque Tormenta de ideas o brainstorming
<b>INDIRECTAS</b>	<b>Técnicas proyectivas</b>	Técnicas de asociación Técnicas de complementación Técnicas de construcción Técnicas de expresión
	<b>Técnicas de observación</b>	Observación cuantitativa Observación cualitativa Observación participante

Fuentes: Fernández Nogales (1999)

Sin embargo, las nuevas tendencias cualitativas combinan diversas metodologías (Fernández Nogales, 1999, p. 207)

- Técnicas cualitativas telefónicas: la comunicación con los individuos analizados se realiza vía telefónica.
- Técnicas cualitativas/cuantitativas: durante el desarrollo de la entrevista o de la reunión de grupo se aplican escalas y cuestionarios estructurados.
- Técnicas cualitativas ómnibus: el contenido de la entrevista o de la reunión incluye distintos problemas de diferentes empresas interesadas en un mismo asunto.
- Técnicas cualitativas asistidas por ordenador: el registro de la información y su posterior análisis se realizan mediante programas informáticos (Denzin y Lincon, 1994).

De entre ellas, para nuestro estudio hemos elegido la segunda opción. En consecuencia, se ha utilizado para la recogida de la información las siguientes:

- Técnicas cualitativas directas: Reunión de grupo en las modalidades de grupo de enfoque y foros de discusión, entrevistas en profundidad semiestructuradas, individual y grupal
- Encuesta, grupo nominal
- Fuentes de información secundarias de documentos internos de la organización y que se indicarán a continuación en la descripción del desarrollo de la investigación.

En el proceso de obtención de información se han tenido en cuenta las prescripciones que algunos autores aconsejan sobre su uso. En las reuniones de grupo se ha evitado que participaran amigos o conocidos o personas muy enfrentadas o enemistadas, se ha evitado que algún participante pueda adoptar el papel de experto, intimando al resto del grupo y se ha elegido a personas con diferentes niveles de experiencia o conocimiento (Fernández Nogales, 1999). En las entrevistas tanto individuales como grupales se ha evitado presentarse como superior o con actitud de condescendencia, se ha animado al o los entrevistados a la exposición libre de sus ideas, evitando desviaciones del tema propuesto, se han formulado las preguntas de forma directa e informativa, se ha cuidado la objetividad permitiendo al entrevistado que exponga sus ideas antes de preguntar los motivos y se ha favorecido la exposición de detalles y sentimientos subyacentes (Dillon 1996).

En la fase de captación de la información destacamos los siguientes hitos:

1º	<p>Reunión de grupo (grupo de enfoque)</p> <p>Asisten: Gerente Sociedad, Director de RRHH, alumna investigadora</p> <p>Finalidad. Presentación del trabajo, enfoque, objetivos, toma de contacto</p> <p>Fecha: 24/10/2017. Duración: 1:30 horas</p>
2º	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Informante: Director de Administración y RRHH</p> <p>Finalidad: Conocer datos de la Sociedad, encuadre dentro de la Diputación, Organización interna</p> <p>Fecha: 2/11/2017. Duración: 1:30</p>
3º	<p>Fuentes Secundarias:</p> <p>Resolución 2586 de 2 julio de 2015 de Aprobación de los ejes estratégicos y creación, atribuciones y configuración de las Áreas Funcionales de la Diputación de Sevilla y adscripción a las mismas de los Organismos Autónomos y Sociedades Mercantiles Provinciales</p> <p>Estatuto de constitución</p> <p>Convenio Colectivo de la Sociedad Provincial de Informática de Sevilla</p> <p>Relación de Puestos de Trabajo y Plantilla INPRO</p> <p>Esquema Organizativo</p> <p>Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo. Profesiogramas.</p>
4º	<p>Entrevista semiestructurada grupal</p>

	<p>Informantes: Director de RRHH y Analista jefe de grupo</p> <p>Finalidad. Análisis funcional de la plantilla, profesiogramas y análisis de la carta de servicio de la Sociedad</p> <p>Fecha: 3/12/2018. Duración: 2 horas</p>
5º	<p>Reunión de grupo (grupo de discusión)</p> <p>Asisten: Gerente sociedad, Director de RRHH, alumna investigadora</p> <p>Finalidad: Analizar y discutir a partir de varios diccionarios de competencias el mapa de competencias de la Sociedad, a partir del cual se generará el diccionario de competencias</p> <p>Fecha: 2/3/2018. Duración 2,30 horas</p>
6º	<p>Reunión de grupo (grupo de discusión)</p> <p>Asisten: Gerente sociedad, Director de RRHH, alumna investigadora</p> <p>Finalidad: Determinar el mapa de competencias genéricas y cerrar el cuestionario</p> <p>Fecha: 9/3/2018; Duración 1, 30 horas</p>
7º	<p>Reunión de grupo (grupo de discusión)</p> <p>Asisten: Gerente, Director de RRHH, 2 miembros del Comité de Empresas</p> <p>Finalidad: Determinar los puestos que serán objeto de estudio y selección de la muestra para cumplimentar los cuestionarios.</p> <p>Fecha: 10/4/2018. Los datos finales fueron consensuados el 03/05/2018</p>
8º	<p>Plazo de cumplimentación de cuestionarios 07/05/2018 a 11/06/2018</p>
9º	<p>Reunión de grupo (grupo de discusión)</p> <p>Informantes: Director de RRHH, Analista Jefe de Grupo</p> <p>Finalidad: Determinar las competencias genéricas de cada uno de los puestos y de la Sociedad en General.</p> <p>Fecha: 20/6/2018 y 22/6/2018 Duración: 4 horas, 4:30 respectivamente con receso de 30 min.</p>
10º	<p>Reunión de grupo (grupo de discusión)</p> <p>Asisten: Gerente, Director de RRHH, Analista (Jefe de Grupo), alumna investigadora.</p> <p>Finalidad: Determinar los comportamientos observables y escalas exigibles en las diferentes competencias.</p> <p>Fecha: 26/6/2018; Duración 4 horas con receso de 15 min</p>
11º	<p>Reunión de grupo (grupo de enfoque)</p> <p>Asisten: Gerente, Director de RRHH, alumna investigadora</p> <p>Finalidad: Presentación, validación de los resultados obtenidos en todo el proceso</p> <p>Fecha: 29/6/2018 y 02/07/2018; Duración: 1,30 min y 2 horas respectivamente.</p>



Del proceso metodológico descrito y respecto a la recogida de datos para el objeto de la investigación destacamos lo siguiente:

Es a partir del enumerado hito 5º que se comienza a trabajar para primero determinar el mapa o inventario de competencias de la sociedad. Tal y como quedó explicado en el marco teórico (Apartado 2.2.) se han utilizado cuatro diccionarios de competencias, Diccionario Milenium de Hay Group, Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía (2010), Gestión de Competencias en los Procesos de Desarrollo de Personas del IAT (2008), La práctica de la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman 1999). Posteriormente en un grupo de discusión (hito 5º y 6º) se determinaron, clasificaron en -tres bloques- y definieron las competencias que por su especial incidencia podrían conformar el mapa de competencias de la sociedad.

El cuestionario, que según el marco teórico se concibe como mapa de Competencias Genéricas, contiene un preliminar teórico del profesor Blanco Cotano (2012) que versa sobre competencias personales y que persigue adentrar y sensibilizar al encuestado en la materia. El documento contiene veintinueve competencias, de las cuales se indica deben seleccionar las diez que, en función del conocimiento del puesto, considere que debe poseer el titular para poder desempeñar de manera satisfactoria las funciones, tareas y responsabilidades del mismo. Al aplicarse también la técnica de grupo nominal se ha indicado que una vez seleccionadas las competencias deberán asignar a cada una un valor comprendido entre 1 y 10, de modo que asignará el valor 10 a la competencia que consideren más importante y así sucesivamente hasta el valor 1 a la que consideren menos importante. Las veintinueve competencias se distribuyen a razón de 9, 10 y 10 respectivamente, en tres grupos que se denominan y abordan los siguientes contenidos:

- Competencias de Organización y Gestión: Son aquellas competencias derivadas de los procesos y responsabilidades atribuidas al puesto de trabajo.
- Competencias Intrapersonales: Son aquellas relacionadas con la capacidad de dominar las emociones propias y manejar adecuadamente la relación con nosotros mismos
- Competencias Interpersonales: Son aquellas derivadas de la capacidad de dominar las habilidades necesarias para relacionarse con los demás.

En aras de conseguir una proporcionalidad por bloques se ha indicado a los encuestados que deben seleccionar al menos 4, 3 y 3 respectivamente en cada grupo.

La recogida de información para identificar las competencias genéricas se ha llevado a cabo a través de dos técnicas que se aplicarán de forma simultánea, la encuesta como técnica y el grupo nominal como requerimiento para cumplimentar el cuestionario. Esta metodología se aplicará para evitar la dispersión e inoperancia en los resultados que puede provocar sólo la elección de las competencias relacionadas en el cuestionario, sobretodo si tenemos en cuenta que se trata de una población muy reducida la que puede evaluar cada puesto de trabajo, como ya se explica pormenorizadamente en el apartado de resultados.

Aunque el cuestionario es anónimo, se han incluido variables de clasificación que han de responder los encuestados, tales como sexo, edad y si quien valora es el titular del puesto, directivo ó persona con responsabilidades sobre el mismo. Estas variables permiten realizar una explotación de los datos atendiendo a criterios de edad o franjas de edad (generaciones) que ya hemos venido utilizando para analizar la plantilla de la Sociedad.

Por ultimo, y como conclusión a este apartado dedicado a explicar como se ha captado la información relevante para el objeto de estudio, indicar que el cuestionario una vez consensuado con los responsables de la sociedad fue sometido a la opinión del profesor José Luis Galán, tutor del trabajo fin de master, así como una prueba piloto o pretest con dos individuos elegidos aleatoriamente de la población objeto de estudio. Resultado de la valoración de ambos se introdujeron correcciones y aclaraciones que oportunamente habían propuesto para garantizar una mejor comprensión. Se adjunta copia del cuestionario como *ANEXO 1*

Una vez diseñado el cuestionario a través del cual se va a hacer partícipe a la plantilla, la Gerencia de la Sociedad y la Dirección de RRHH deciden dos cuestiones que entendemos de especial relevancia para la investigación y el cumplimiento de objetivos:

- De un lado deciden que deben hacer partícipe del estudio en pro de una incorporación a su gestión al Comité de Empresa, como representantes de los trabajadores

- De otro lado se observa que la plantilla, a pesar de no ser muy extensa en cuanto a trabajadores totales, sí existen una multiplicidad de puestos de trabajo, concretamente se relacionan 25 puestos de trabajo, de los cuales, tal y como se indicó en el apartado 4.2.4 análisis y organización de la plantilla, el 50 % se concentra en 4 puestos de trabajo. Esta circunstancia invitó a los responsables antes indicados a estudiar qué puestos de trabajo, por su especial incidencia en la organización y por el numero de trabajadores adscritos, debían ser evaluados en esta etapa de incorporación del modelo de gestión, pues entienden

que determinar las competencias de todos los puestos existentes es excesivamente pretencioso y puede escapar de su capacidad de control.

Estos argumentos han sido la causa de lo que hemos denominado como hito 7º, cuya finalidad ha sido determinar los puestos que serán objeto de estudio. Asimismo, en la reunión celebrada con el Comité de Empresa, éste decidió que no se recabaría mediante el cuestionario la opinión de todos los trabajadores adscritos a los diferentes puestos de trabajo, sino solo una muestra en cada uno de ellos. En la elección de los trabajadores que valorarán las competencias del puesto se ha tenido especial interés en garantizar que sean trabajadores que muestran una actitud proclive a la incorporación de cambios. Para obtener datos más relevantes de las competencias inherentes a cada puesto todos ellos han sido valorados por el Director de RRHH.

En resumen, se han valorado 15 puestos de trabajo que incluyen a 75 trabajadores, lo que supone un 87,2% de la plantilla. Se inserta a continuación un cuadro resumen de los puestos que han sido valorados con indicación de los cuestionarios cumplimentados para la valoración e indicación de quienes los han cumplimentado en relación con el número de trabajadores totales de ese puesto y finalmente una columna de cuestionarios totales. En síntesis queda del siguiente modo:

<b>PUESTOS VALORADOS</b>	<b>VALORADO POR:</b>	<b>CUESTIONARIOS TOTALES</b>
GERENTE	Director RRHH	1
DIRECTOR/A TÉCNICO/A	Titulares del puesto (1/2) Director RRHH	2
DIRECTOR/A DE ADMON Y RRHH	Titular del puesto (1/1)	1
JEFE/A DE SERVICIO	Titular del puesto (1/2) Director RRHH	2
ANALISTA DE SISTEMA	Director RRHH	1
ANALISTA	Titular del Puesto (2/9) Director RRHH	3

ADMINISTRADOR SISTEMA DE INFORMACIÓN	Titular del puesto (1/2) Director RRHH	2
TÉCNICO/A DE SISTEMA	Titular del puesto (2/5) Director RRHH	3
ANALISTA TÉCNICO/A	Director RRHH	1
ANALISTA PROGRAMADOR/A	Titular del puesto (3/12) Director RRHH	4
TÉCNICO/A DE SOPORTE Y ATENCIÓN A USUARIOS	Titular del puesto (1/11) Director RRHH	2
PROGRAMADOR/A	Titular del puesto (2/11) Director RRHH	3
ADMINISTRATIVO	Titular del puesto (1/2) Director RRHH	2
PROGRAMADOR/A AUXILIAR	Director RRHH	1
ESPECIALISTA MANTENIMIENTO	Titular del puesto (1/7) Director RRHH	2

En cuanto al hito 8º, último de este apartado de recogida de información, aclarar que por problemas de diversa índole el cuestionario fue entregado a los trabajadores seleccionados con cierta demora respecto al plazo inicialmente previsto, y que los trabajadores no han cumplido rigurosamente con el plazo establecido. Destacar que concretamente 4 puestos de trabajo, Gerente, Analista de Sistema, Analista Técnico y Programador/a Auxiliar, bien por las escasas dotaciones con que cuentan o por el momento de carga de trabajo en algunos puestos, finalmente decidieron que sólo se valorarán con el cuestionario elaborado por el Director de RRHH.

#### 4. 3. 3. 2. *El análisis de datos.*

Es la fase más compleja y menos previsible. Hay que resaltar que en la investigación cualitativa la recogida de datos y el análisis de los mismos tienden a solaparse (Eisenhardt, 1989) o incluso a considerarse como partes de una misma actividad (Marshall y Rossman, 1995). Es más, se llega incluso a recomendar ajustes entre ambos procesos, ya que la

generación de teoría inductiva se basa fundamentalmente en las comprensiones profundas que hace el investigador (Cepeda, 2006).

El análisis de la evidencia consiste en examinar, categorizar, tabular o relacionar toda la información recogida, confrontándola de manera directa con los propósitos de la investigación. Las dificultades que presenta el análisis de la evidencia pueden superarse mediante la adecuada elección de la estructuración del análisis en tres niveles de concreción. En primer lugar se especificará una estrategia general de análisis o filosofía que oriente el estudio, el segundo nivel se refiere a las tácticas de análisis, y el tercero a las técnicas específicas de tratamiento de datos.

La **estrategia de análisis** se refiere a una declaración de principios que asegure la coherencia de todo el proceso de búsqueda de resultados. Yin (1989) describe dos estrategias generales de análisis: 1) partir de las proposiciones teóricas que conducen el estudio; y 2) el desarrollo de una estructura descriptiva del funcionamiento del caso. Si se opta por la primera, el marco teórico será el punto de referencia permanente en el análisis de la evidencia. En cambio, con la segunda opción se pretenden cubrir los objetivos de la investigación a través de la adecuada narración de los hechos y circunstancias relevantes para el estudio. La elección de uno u otro camino depende del grado de desarrollo de la teoría y del conocimiento de la realidad estudiada, y lógicamente del objetivo y tipo de investigación desarrollada. Ahora bien, la estrategia elegida debe hacerse operativa mediante una o varias tácticas de análisis.

Destacan tres **tácticas o formas de análisis**:

- a) Búsqueda de patrones de comportamiento: se comparan los acontecimientos, comportamientos o circunstancias que pueden desprenderse de las proposiciones teóricas con los acontecimientos, comportamientos o circunstancias comprobadas en el caso.
- b) Generación de explicaciones: pretende explicar el fenómeno estudiado a partir de sus causas e interacciones con otros fenómenos y circunstancias, las cuales son presentadas en su contexto de una forma narrativa. Si se ha realizado el estudio de un único caso se analiza si los datos recogidos convergen hacia una secuencia lógica de acontecimientos que parece explicar los resultados del caso. Mientras que para el estudio de casos múltiples se realizará un análisis cruzado de los mismos.
- c) Análisis de series temporales: aplicación de test estadísticos cuando se dispone de una serie larga de datos para una variable.

Adicionalmente, la combinación de la búsqueda de patrones de comportamiento y el análisis de series temporales, configurando un modelo que establece un patrón en el tiempo que define las relaciones causales existentes entre las variables, suele identificarse como otra forma de análisis denominada desarrollo de modelos lógicos.

En cuanto a las **técnicas específicas de tratamiento de datos**, Miles y Huberman (1984) mencionan la posibilidad de aplicar diversas alternativas no excluyentes: representaciones gráficas, tabulaciones de frecuencias, etc. Concretamente, se realizan las siguientes recomendaciones para la clasificación y ordenación de las evidencias: clasificación de la información por tablas (por ejemplo, en las filas los factores explicativos y en las columnas los casos), realización de matrices de categorías que permitan el análisis cruzado de las evidencias, creación de gráficos que agreguen evidencias, tabulación de frecuencias sobre comportamientos que se repiten y análisis de éstas y sus relaciones, clasificación de la información por orden cronológico, etc.

En cuanto a las formas de análisis y en la medida que se ha analizado un único caso se han generado explicaciones del fenómeno estudiado verificando que los datos recogidos convergen hacia una secuencia lógica. En cuanto al tratamiento de datos lo hemos realizado fundamentalmente observando los porcentajes y a través de estudios de frecuencias.

Llegada esta fase de la investigación, resulta interesante trazar la línea de la evidencia entre las cuestiones propuestas inicialmente y las conclusiones finales, destacando por su flexibilidad instrumental a las condiciones emergentes a lo largo de toda la investigación.

#### **4. 3. 4. Informe general: Resultados y conclusiones**

Prevé esta metodología de estudio de casos que el formato del informe general viene condicionado por la estrategia de investigación seguida para analizar la evidencia. Si se pretende desarrollar una estructura descriptiva del funcionamiento del caso, el informe general suele consistir en una larga narración de exposiciones de sucesos y acontecimientos. Si se parte de las proposiciones teóricas que conducen el estudio, éstas han de servir de guía para estructurar el informe final.

Conviene también indicar lo que algunos autores consideran una última etapa de reflexión final. Las deliberaciones y el análisis crítico de cualquiera de las interpretaciones se consideran cuestiones muy necesarias tanto para un aprendizaje eficaz como para la investigación en “investigación de la acción” (*action research*) (Dick, 1992). Por tanto, se hace necesario añadir una etapa de reflexión final en la que se revise todo el proceso de

investigación y se evalúen los resultados obtenidos, concluyendo, según cada caso, cuando el marco conceptual es probado y confirmado, o revisado o actualizado (Cepeda, 2006).

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. INTRODUCCIÓN**

En este apartado de resultados y discusión se expondrán los datos obtenidos en cada uno de los hitos que han constituido la investigación con indicación, cuando la técnica así lo requiera, de la metodología aplicada para analizar los datos. De igual modo indicar que se ha optado por incorporar también en este epígrafe las materias o cuestiones que han sido objeto de discusión, dado que están directamente relacionadas, son causas o consecuencias de los resultados obtenidos.

De los datos obtenidos en los denominados hitos 2º, 3º y 4º, entrevistas semiestructuradas individual (2º) y grupal (4º) y estudio de documentos administrativos (3º), se obtuvieron datos referidos a su estructura y organización, que nos ha permitido conocer la sociedad, su organización, productos y servicios y analizar datos referidos a su plantilla, todo ello expuesto en el apartado de metodología 4.2. El Marco de la investigación INPRO.

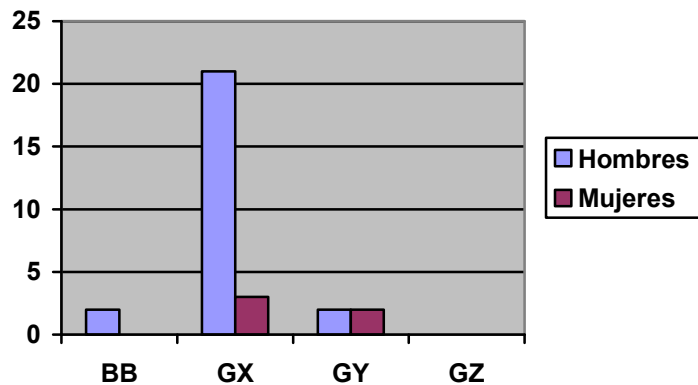
Respecto a su organización y con especial incidencia en la planificación de Recursos Humanos indicar que actualmente la sociedad se encuentra en proceso de reorganización, con revisión y modificación de la valoración de puestos de trabajo existentes. El presente estudio ha suscitado interés en la organización por la posibilidad que ofrece de incorporar en su gestión el enfoque por competencias con inclusión de las competencias genéricas, inexistentes y desconocidas en los profesiogramas actuales, aunque de alguna forma previstas en el modelo de los mismos y nunca desarrolladas.

### **5.2. COMPETENCIAS GENERICAS**

En total se identifican las competencias genéricas de 15 puestos de trabajo para lo que se ha contado con 30 cuestionarios. Hay que destacar, no obstante, que la distribución de cuestionarios entre los diferentes puestos de trabajo no ha sido uniforme, a diferencia de lo que pueda pensarse que cada puesto ha sido valorado por dos personas, quizás el titular y el Director de Administración y RRHH, no ha sido así; nos encontramos con una distribución irregular de modo que existen 5 puestos de trabajo que han sido valorados sobre la base de un único cuestionario, cumplimentado además por el Director de Administración y RRHH, lo que no permite constatar datos; 6 puestos de trabajo valorados con 2 cuestionarios; 3 puestos valorados con 3 cuestionarios y 1 puesto valorado con 4 cuestionarios. En cuanto a las características de los trabajadores que han cumplimentado los cuestionarios se muestran en la siguiente tabla



	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Hombres	2	21	2	0
Mujeres	0	3	2	0
Total	2	24	4	0



Muestra de los cuestionarios cumplimentados por sexo y edad

De los datos expuestos se deduce claramente que los cuestionarios han sido cumplimentados casi en su totalidad, 21 de 30 (70%) por hombres de la Generación X. Esta distribución además de venir marcada por ser el grupo mas numeroso en la plantilla, también está determinada porque el 50% de los cuestionarios han sido cumplimentados por el Director de Administración y RRHH que pertenece a ese grupo, hombre – GX. La uniformidad en las características de los encuestados unida a la variedad de puestos valorados no nos permite obtener conclusiones de las incidencias que puedan tener el sexo o la edad al seleccionar las competencias. No podemos atribuir que la elección de una u otra competencia dependa del sexo o la edad cuando el número de observaciones no es suficiente para un test con un mínimo grado de significación.

Tal y como se indicaba en la metodología, con carácter previo a la cumplimentación del cuestionario, se analizó con todos los trabajadores seleccionados el enfoque de competencias, centrados fundamentalmente en las competencias genéricas personales dado que constituyen la parte novedosa de este modelo de organización y mas desconocida para los miembros de la organización. Asimismo, el cuestionario incluye un prologo que versa igualmente sobre competencias personales y su incidencia en el desempeño del trabajo.

No obstante, y tal y como se preveía, las competencias, tanto intrapersonales como interpersonales, han suscitado dudas y debate entre los encuestados. No se ha observado sin embargo una actitud escéptica respecto a la materia, los problemas planteados derivan mayormente del desconocimiento y falta de dominio de los conceptos abordados, de la ambigüedad e imprecisión en las definiciones de determinadas competencias, y sobretodo por considerar que determinadas habilidades y actitudes se corresponden con más de una competencia o que existen determinados comportamientos que se presentan como competencias pueden estar incluidos en otras competencias de espectro mas amplio y que se encuentran en el mapa.

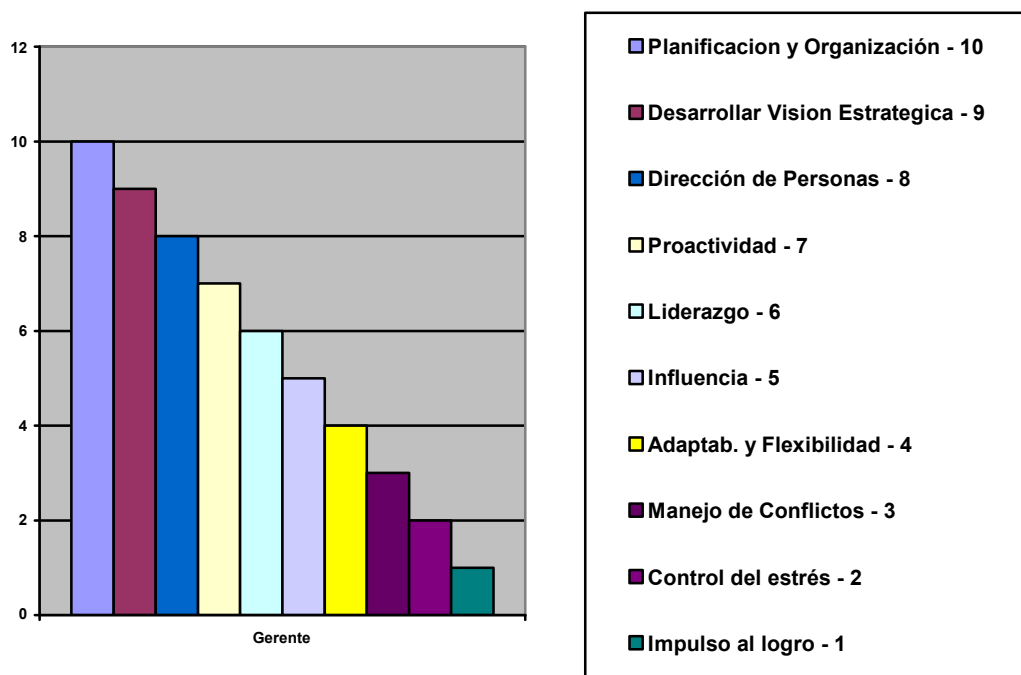
Esta circunstancia, que como se ha indicado era previsible, ha sido tratada con la máxima normalidad en la medida que en toda la bibliografía, estudios y diccionarios consultados se observa igualmente que no existe unanimidad ni en la definición de las competencias, aunque tengan el mismo nombre, ni en los comportamientos observables que se atribuyen a las mismas. Este razonamiento además coincide con lo ya expuesto en el marco teórico y en los factores que han determinado la metodología a aplicar ya que en esta materia el contexto en que se aplique resulta decisivo para seleccionar, definir y atribuir comportamientos. Sin embargo, ello no es óbice para admitir que el mapa de competencias es demasiado amplio y mejorable en cuanto a concreción y así lo han manifestado la mayoría de los encuestados, quienes también han admitido que una vez adentrados en la materia puede resultar más fácil diseñar un mapa consensuado y clarificador para los miembros de la organización. Esta conclusión es significativa por cuanto uno de los objetivos específicos del presente trabajo es introducir a los miembros de la organización en un modelo de gestión basado en competencias.

A continuación, se insertan gráficos de los resultados obtenidos en los cuestionarios, se presentan desagregados por puestos de trabajo. Para la representación gráfica hemos considerado oportuno mostrar datos referidos a las competencias que han sido seleccionadas inicialmente en cada puesto, y a las competencias definitivas ordenadas por la puntuación obtenida.

En la medida que los puestos de Gerente, Director de Administración y RRHH, Analista de Sistemas, Analista Técnico y Programador Auxiliar sólo han sido valorados en un único cuestionario, las competencias que lo definen y la escala de valoración se plasma en un único grafico, dado que no es posible contrastar diferentes cuestionarios. En los puestos donde existe más de un cuestionario de valoración se ha medido el valor de las puntuaciones que se otorgan a las competencias que resultan definitivas indicando el porcentaje que suponen sobre el total de puntuaciones dadas al diccionario completo.

Asimismo, y aunque en ningún puesto la desviación típica entre las competencias definitivas alcanza el 10 %, hemos creído oportuno indicarlo porque de unos puestos a otro varía desde un 2,50% la menor de las desviaciones típica en el puesto de Técnico de Soportes y Atención a Usuarios valorado con 3 cuestionarios, hasta el 8,48% en el puesto de Analista-Programador valorado con 4 cuestionarios.

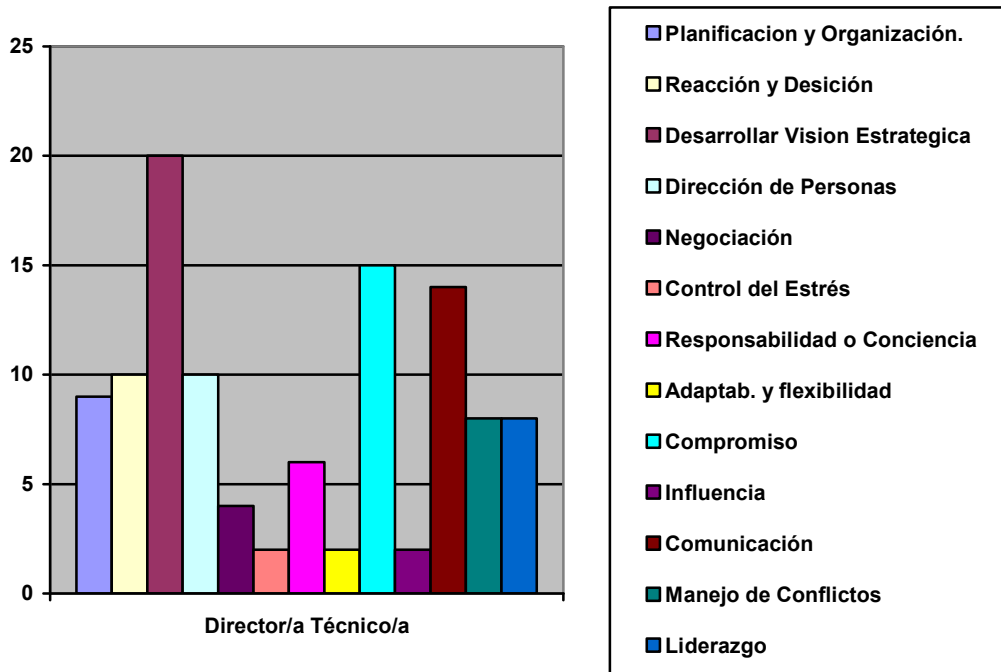
### Gerente.



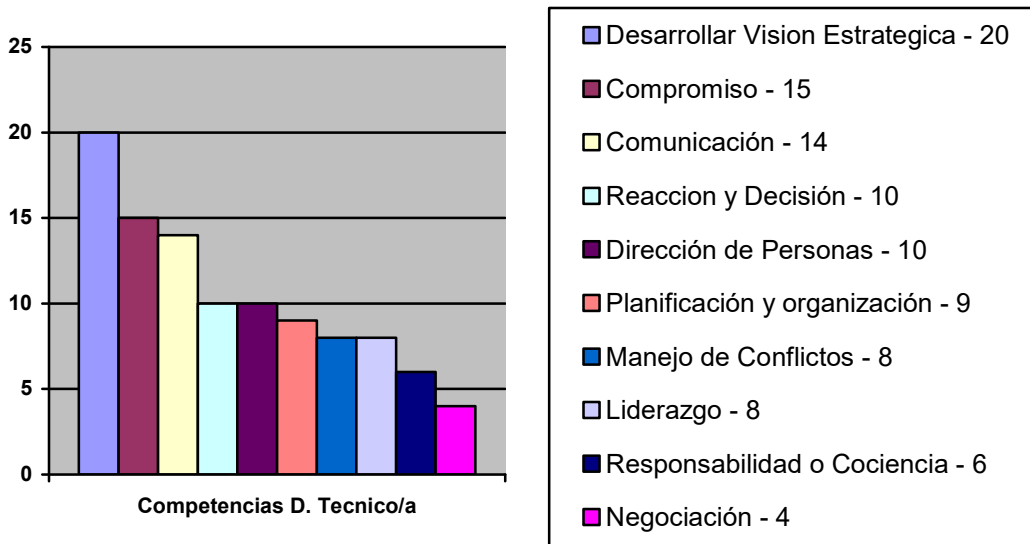
Competencias definitivas (Grafico 1)

Los puestos valorados en un único cuestionario no permiten un análisis profundo, pero podemos destacar del puesto de Gerente que las competencias que mayor puntuación han obtenido son las encuadradas en el grupo de Organización, siendo la más valorada “Planificación y Organización” que como tendremos ocasión de comprobar es la competencia común a todos los puestos de trabajo, excepto especialista de mantenimiento. Las competencias que menos puntuación han obtenido corresponden al grupo de las intrapersonales. La distribución por grupos y al tratarse de un único cuestionario responde a las instrucciones dadas. Al igual que veremos para el resto de puestos directivos se han seleccionado las competencias de “Desarrollar Visión Estratégica” y “Dirección de Personas”. Las dos competencias más destacadas en el puesto de gerente, el de más responsabilidad de la empresa, coinciden con las señaladas por Mintzberg (1983) en su estudio sobre la naturaleza del trabajo directivo.

### Director/a Técnico/a



Competencias seleccionadas (Grafico 2)

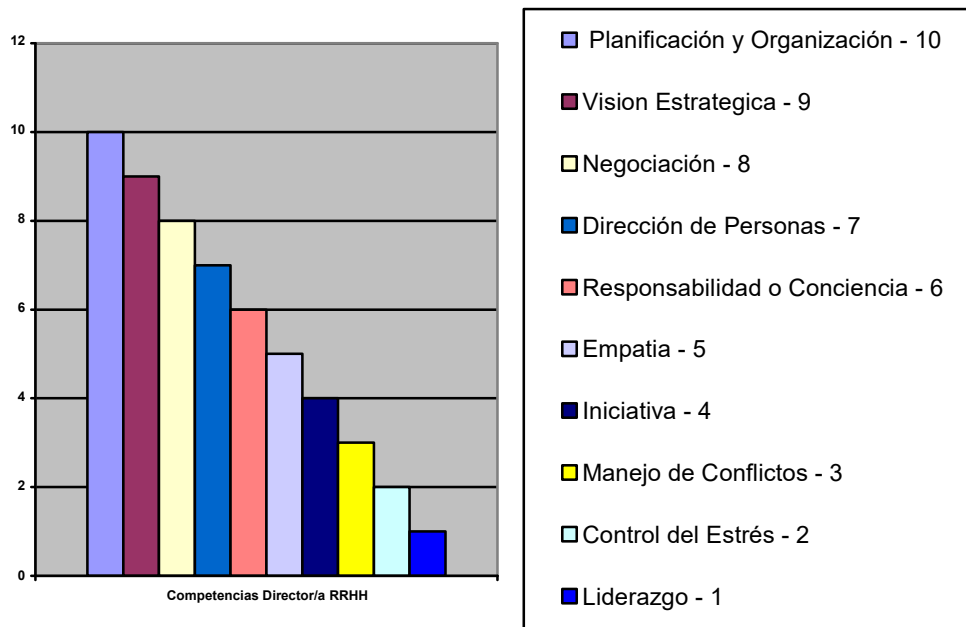


Competencias definitivas (Grafico 3)

Este puesto ha sido valorado en función de 2 cuestionarios. De las 29 competencias que componen el mapa han seleccionado 13 (44,82%). La competencia mas seleccionada ha obtenido 20 puntos sobre 20 máximo (100%) y la menos valorada 4 puntos (20 %). De los 110 puntos otorgados por los encuestados 104 puntos (94,54%) se concentran en las competencias definitivas, por lo que existe unanimidad entre los encuestados. La desviación típica entre las competencias definitivas es de 4,71%. Según los diferentes bloques las

competencias se distribuyen a razón de 5, 2 y 3 dando por ello más relevancia a las competencias de organización.

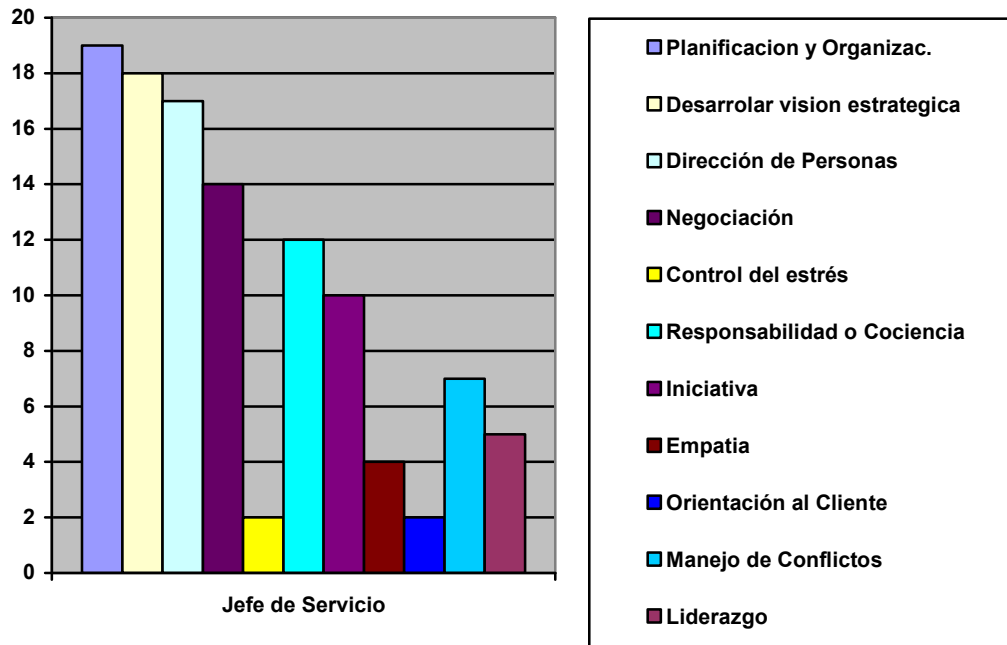
### Director/a de Administración y Recursos Humanos



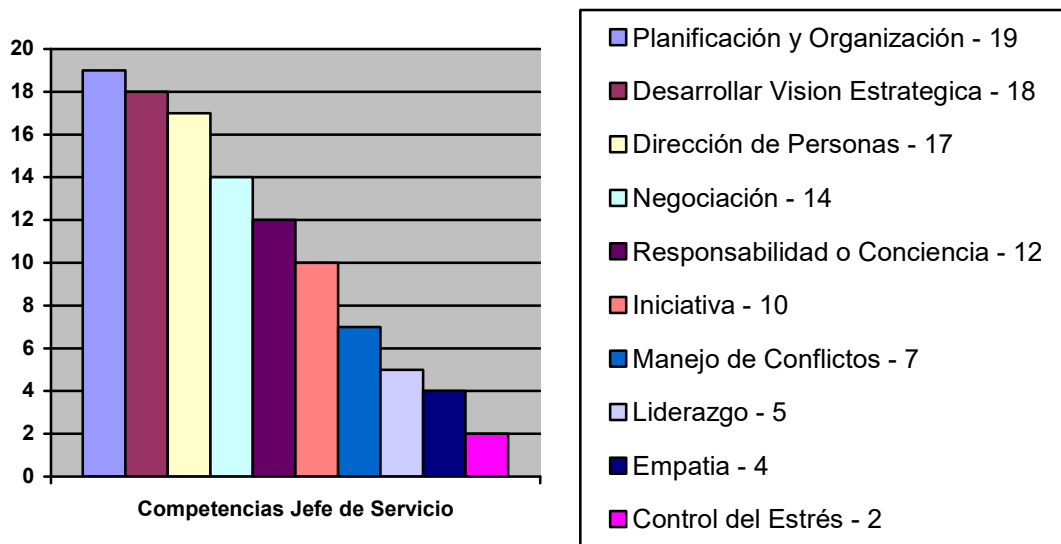
Competencias definitivas (gráfico 4)

Nos encontramos ante otro puesto sólo valorado por un cuestionario, que además coincide con el de titular del puesto. En la medida que se trata de un puesto directivo cuenta con las competencias atribuidas a estos puestos “Desarrollar Visión Estratégica”, “Dirección de Personas” y “Negociación” Destacar que también en este puesto las competencias mas valoradas se encuentran en el grupo de organización y entre las menos valoradas corresponden al grupo de interpersonales.

## Jefe/a de Servicio



Competencias seleccionadas (Grafico 5)

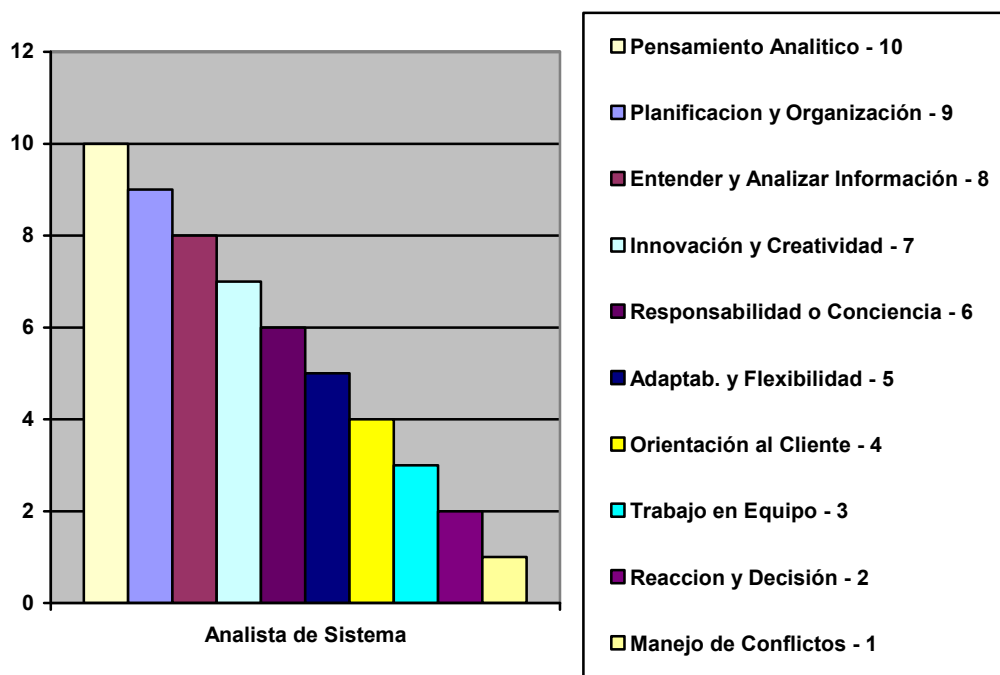


Competencias definitivas (Grafico 6)

De las 29 competencias totales han seleccionado sólo 11 (37,93%) en los dos cuestionarios cumplimentados, lo que nos indica bastante unanimidad. Al margen de que cada encuestado ha otorgado puntuaciones diferentes a las diferentes competencias, sólo difieren en cuanto a

la selección en las competencias de “Empatía” y “Orientación al Cliente”, por lo que el 98,18% de los puntos otorgados se concentra en las competencias definitivas. La desviación típica es de 6,16%, porcentaje que puede considerarse un tanto elevado. Al igual que viene ocurriendo en los puestos valorados hasta el momento, en todos directivos las competencias más destacadas corresponden al grupo de organización y se encuentran entre ellas las de “Desarrollar Visión Estratégica”, “Dirección de Personas” y “Negociación”. La competencia más valorada cuenta con 19 de 20 puntos máximos (95%) y la menos valorada 2 puntos (10%).

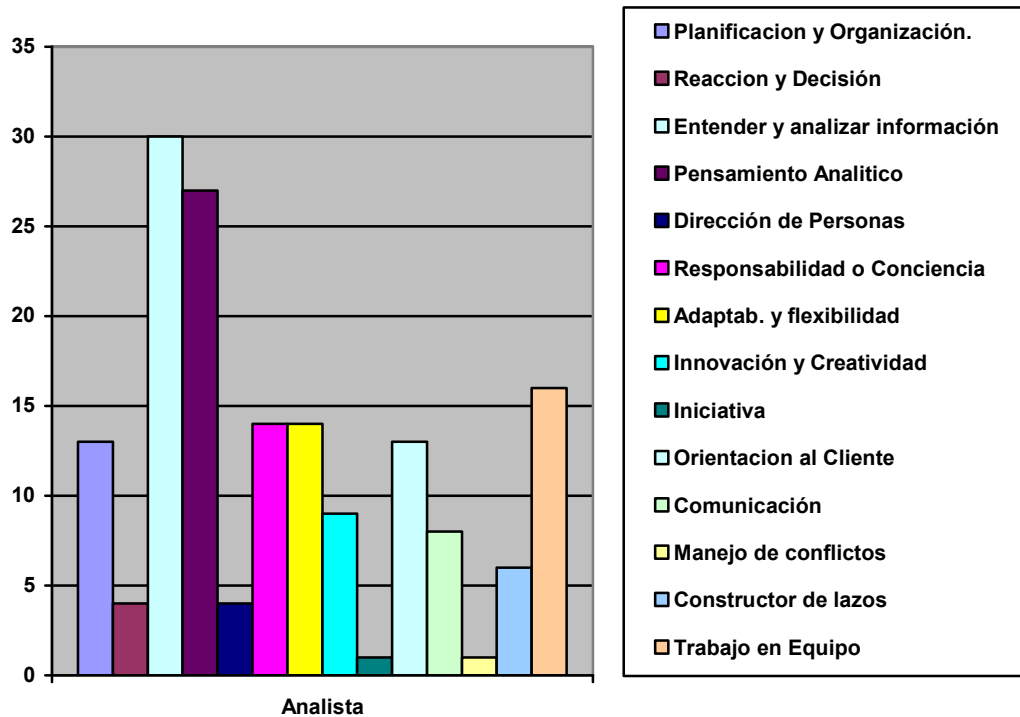
### Analista de Sistema



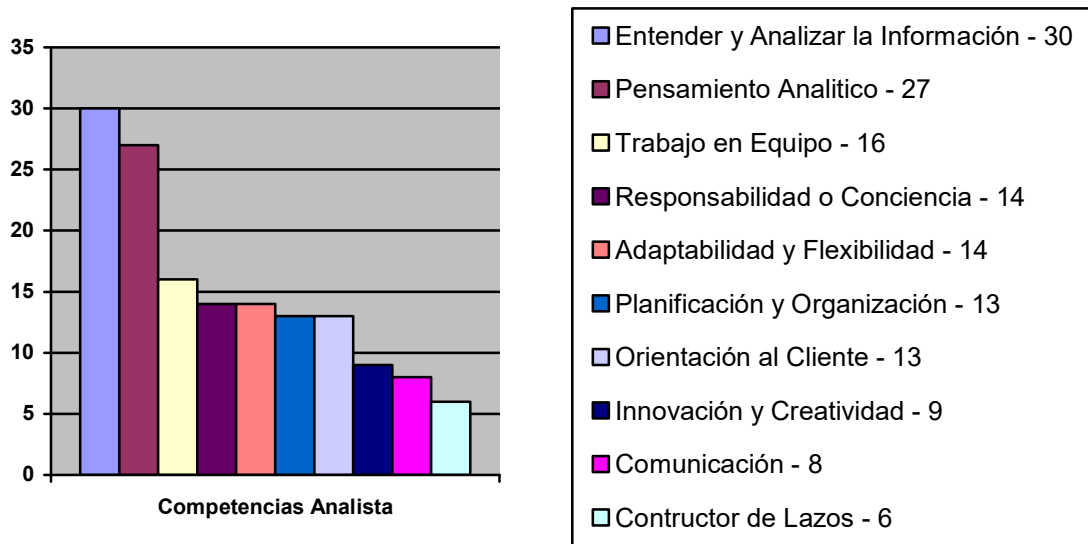
Competencias definitivas (Grafico 7)

En el puesto de Analista de Sistema encontramos una distribución diferente, aparece con la máxima puntuación una competencia que hasta el momento no forma parte de ningún puesto “Pensamiento Analítico”. También se observa que se reproduce sólo parcialmente el esquema anterior, ya que no son las cuatro competencias más valoradas las de organización.

## Analista



Competencias seleccionadas (Grafico 8)



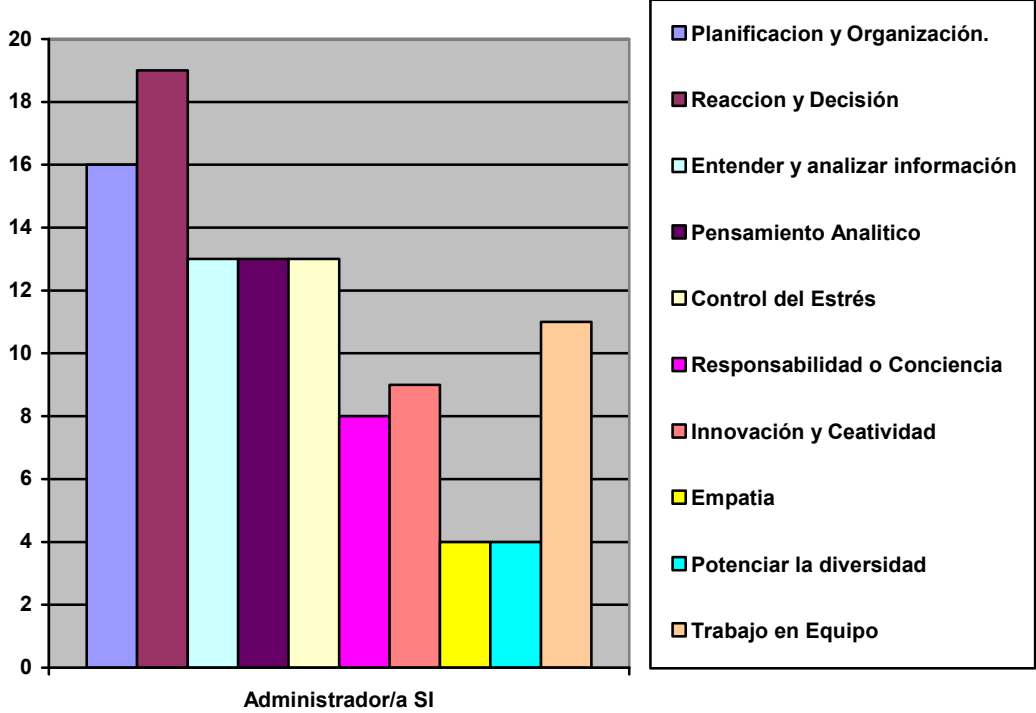
Competencias definitivas (Grafico 9)

El puesto de Analista ha sido valorado en función de 3 cuestionarios, 2 de titulares del puesto y el del Director de RRHH. De las 29 competencias han sido seleccionadas 15 (51%) inicialmente, lo que indica más dispersión. De los 165 puntos otorgados por los encuestados 150 puntos (90,90%) se concentran en las competencias definitivas, la desviación típica asciende a 7,78%. Existen 4 competencias en las que han coincidido los 3 encuestados:

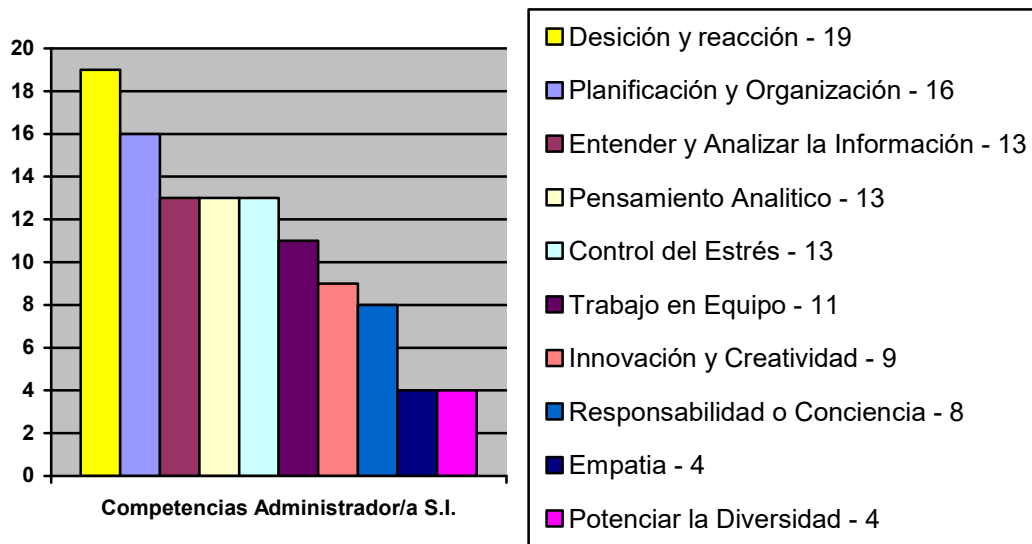


Entender y analizar la información con 30 puntos (100%), Pensamiento Analítico con 27 puntos (90%), Trabajo en Equipo con 16 puntos (53%) e Innovación y Creatividad con sólo 9 puntos (30%) pero también seleccionada por los 3 encuestados, que curiosamente han otorgado el mismo valor, 3 puntos cada uno de ellos. Destacar igualmente que las máximas puntuaciones han sido otorgadas por los 3 encuestados a las competencias Entender y analizar la información y Pensamiento analítico. No se observa que exista más consenso de criterios en la valoración que hacen los titulares del puesto entre si, que la que existe con la que realiza el Director de RRHH. En cuanto a la distribución de las competencias por bloques es el primer puesto dónde resultan 4 competencias interpersonales frente a 3 de organización. Señalar también en este puesto de trabajo que es el único en que se ha identificado la competencia de constructor de lazos, señalada solo en uno de los cuestionarios. En cualquier caso indicar que de las 5 competencias no definitivas 3 de ellas corresponden al grupo de organización.

**Administrador/a de Sistemas de Información**



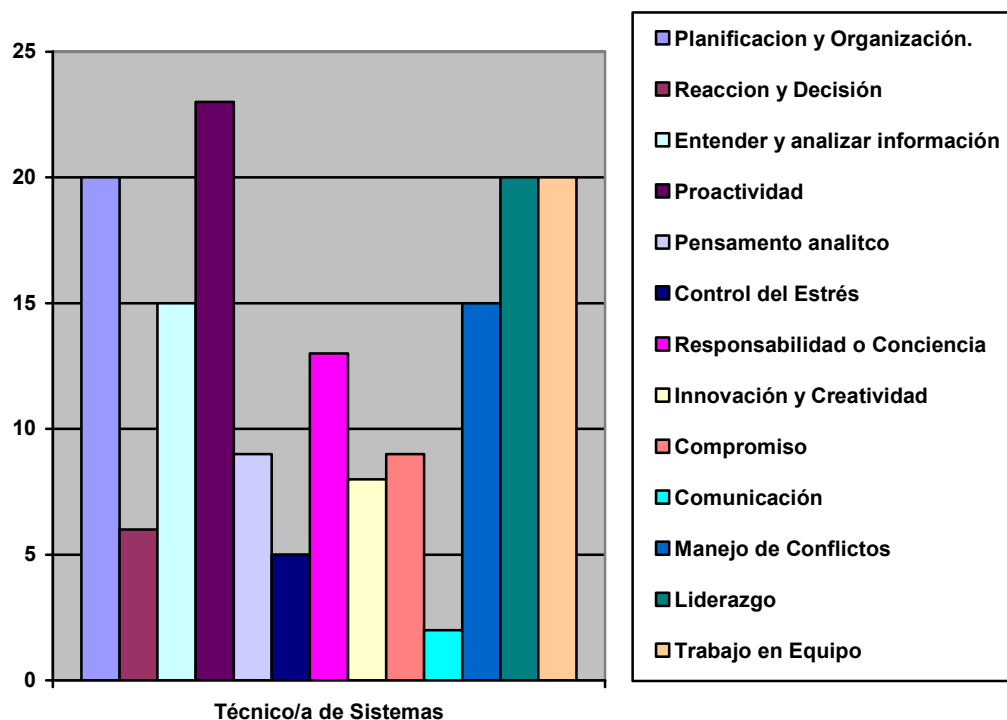
Competencias seleccionadas (Grafico 10)



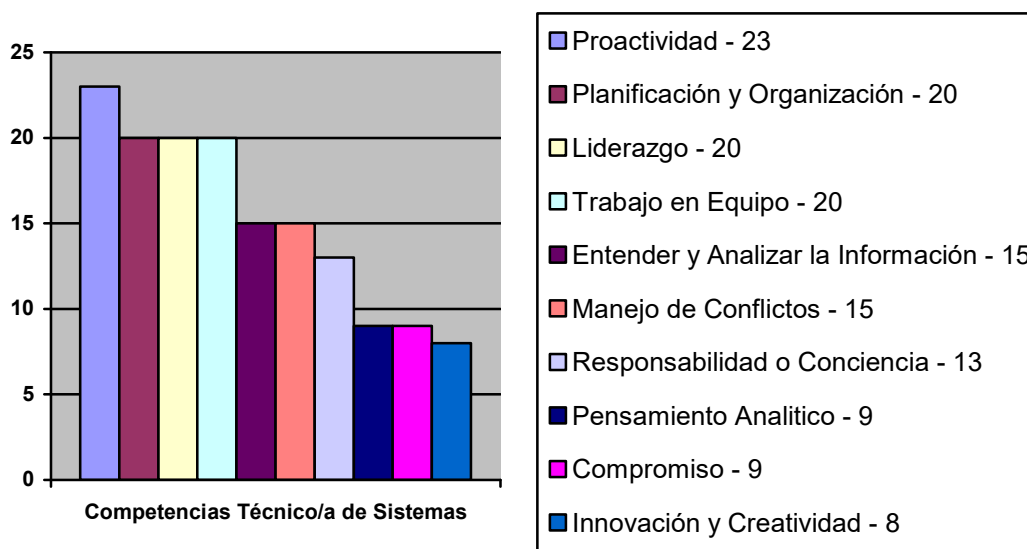
Competencias definitivas (Grafico 11)

Este puesto valorado en 2 cuestionarios presenta unidad de criterio: en los dos cuestionarios se han seleccionado las mismas competencias; por tanto, de los 110 puntos otorgados el 100% se encuentra en las competencias definitivas. Aunque si se observa una distribución muy diferente en los valores otorgados a cada una de ellas, de ahí que sólo la competencia Decisión y Reacción haya obtenido un 95% de los puntos otorgados, descendiendo al 80%. La desviación típica es del 4,85%, la segunda de menor valor en los puestos evaluados. En cuanto a la distribución por bloques se corresponde con las indicaciones dadas 4, 3 y 3 ocupando un lugar más preeminente, según las puntuaciones obtenidas, las competencias del bloque de organización.

## Técnico/a de Sistemas



Competencias seleccionadas (Grafico 12)

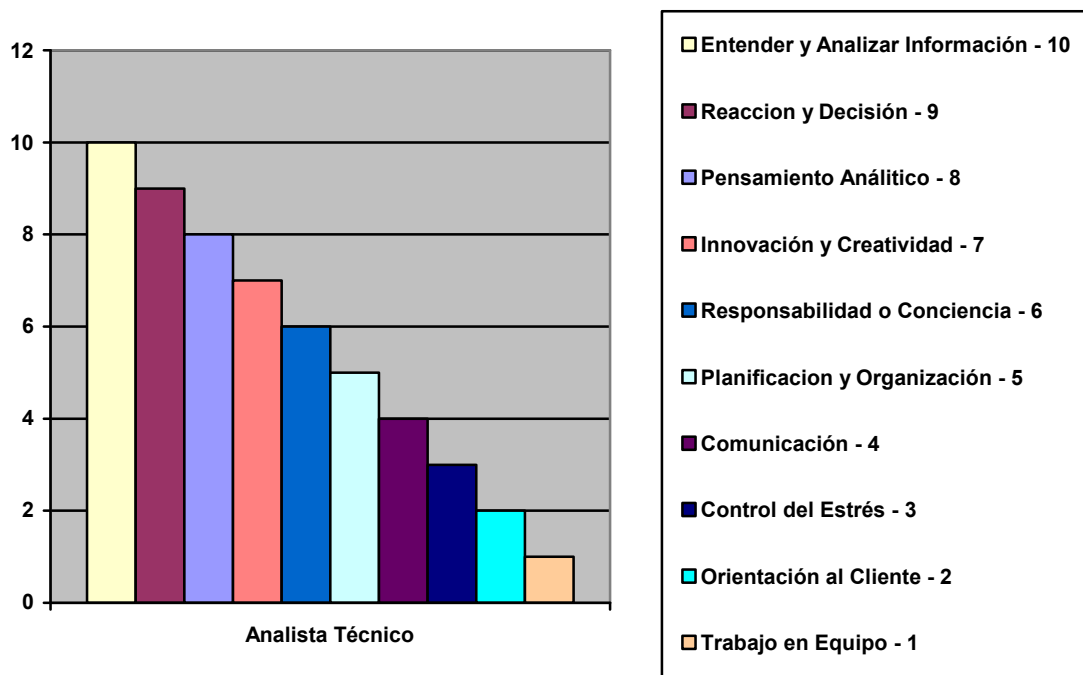


Competencias definitivas (Grafico 13)

Este puesto ha sido valorado en función de 3 cuestionarios. De las 29 competencias totales se han seleccionado 13 (44,82%). La competencia mas seleccionada ha obtenido 23 puntos sobre 30 máximo (76,66%) y la menos valorada 8 puntos (26,66 %). De los 165 puntos otorgados por los encuestados 152 puntos (92,12%) se concentran en las competencias definitivas, algo inferior a otros puestos valorados, lo que además es lógico a medida que

aumenta el número de cuestionarios, pero en todo caso con valores muy elevados. La desviación típica entre las competencias definitivas es de 5,41%. Según los diferentes bloques las competencias se distribuyen a razón de 4, 3 y 3 siendo sólo dos de las correspondientes al grupo de organización las que obtienen más puntuación.

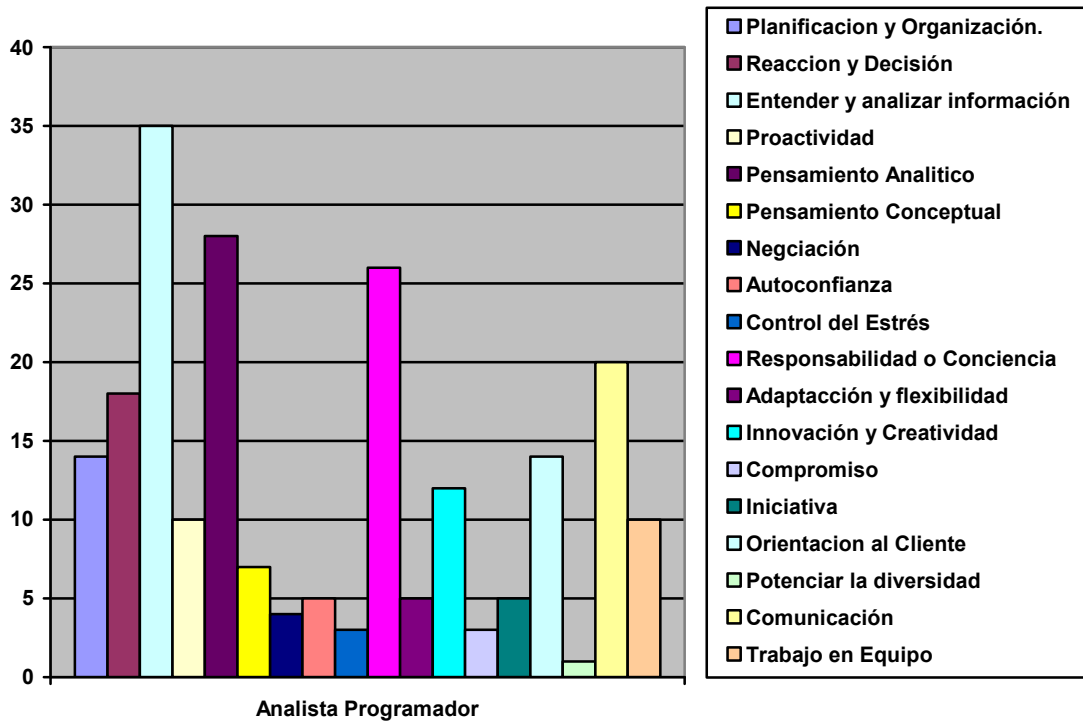
### Analista Técnico/a



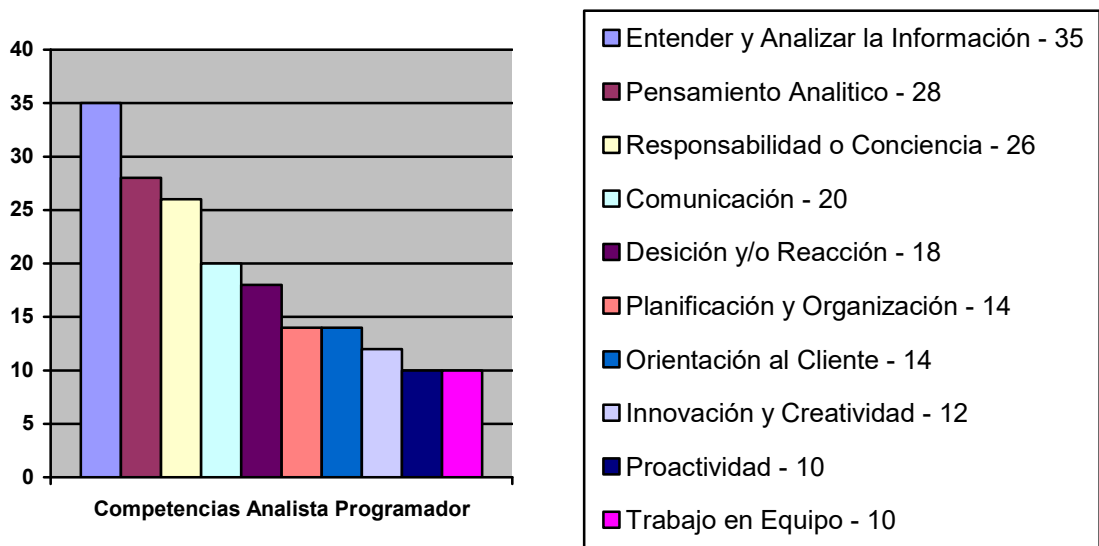
Competencias definitivas (Grafico 14)

Nos encontramos de nuevo ante un puesto valorado a partir de un único cuestionario cumplimentado por el Director de RRHH. Sobre el mismo destacar la similitud en las competencias definitivas con el puesto de Administrador/a de S.I., que coinciden en 8 competencias, incluidas en los bloques de organización y competencias intrapersonales, sólo difieren en dos competencias del bloque de interpersonales.

## Analista-Programador



Competencias seleccionadas (Grafico 15)

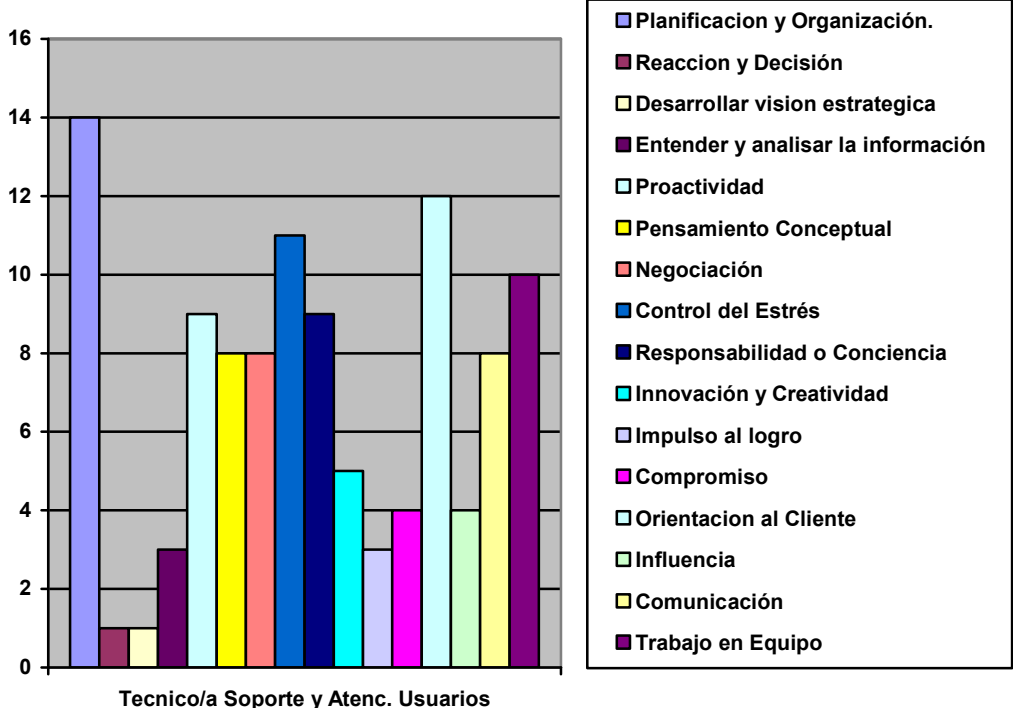


Competencias definitivas (Grafico 16)

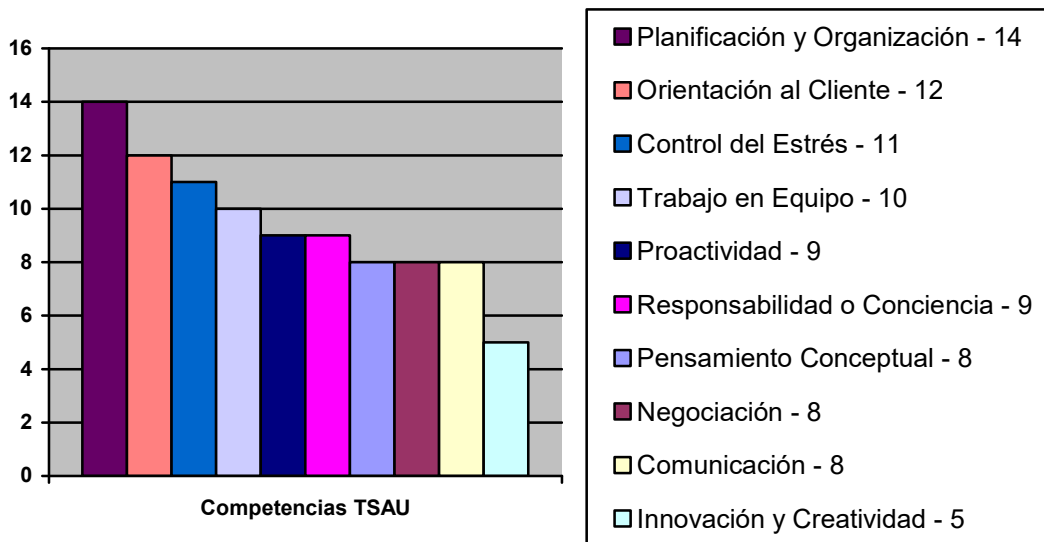
Este puesto ha sido valorado en función de 4 cuestionarios, 3 de titulares del puesto y el del Director de RRHH. De las 29 competencias han sido seleccionadas 18 (62,06%) inicialmente, lo que indica más dispersión lo que resulta lógico al contar con más cuestionarios. De los 220 puntos otorgados por los encuestados 187 puntos (85%) se concentran en las competencias definitivas. Aunque es un porcentaje inferior al de los

puestos hasta ahora valorados no resulta ser el porcentaje menor. La desviación típica entre las competencias definitivas resulta ser la más elevada de todos los puestos alcanzando el 8,48%. A pesar de ser el puesto con mas competencias inicialmente seleccionadas, existen 5 competencias elegidas por todos los encuestados, que se corresponden con las que ocupan los cuatros primeros puestos en el cuadro de competencias definitivas y la que ocupa el séptimo puesto. Al igual que ocurría con el puesto de Analista, no se observa que exista más consenso de selección en la valoración que hacen los titulares del puesto entre si, que la que existe con la que realiza el Director de RRHH. En cuanto a la distribución de las competencias por bloques, el resultado vuelve a incidir en el bloque de competencias de organización, 5 competencias, en detrimento en esta ocasión del bloque de competencias intrapersonales.

**Técnico/a de Soporte y Atención a Usuarios**



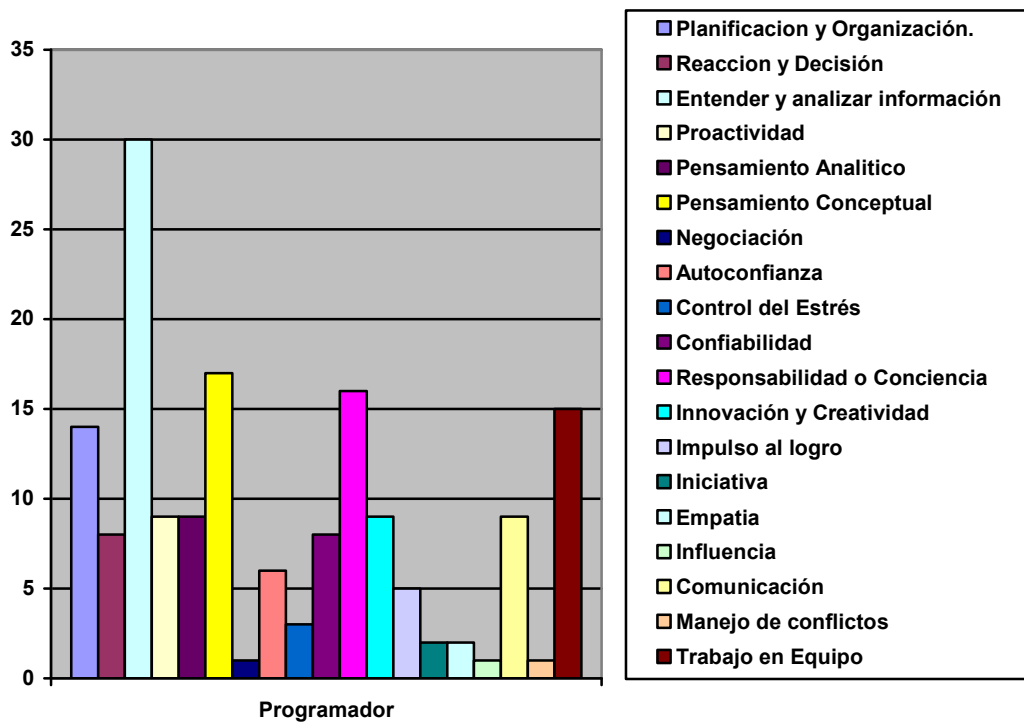
Competencias seleccionadas (Grafico 17)



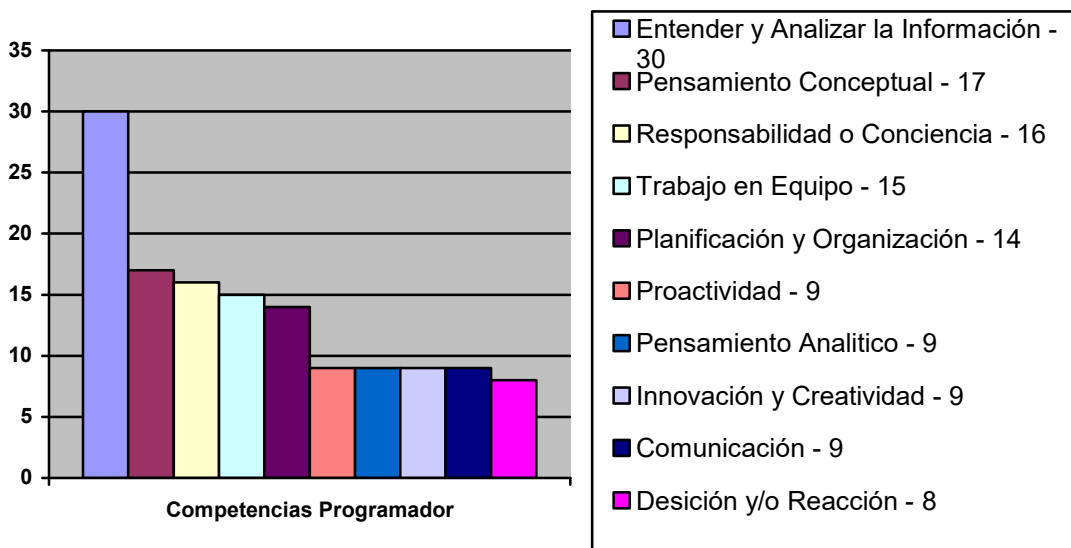
Competencias definitivas (Grafico 18)

El puesto de Técnico/a de Soporte y Atención a Usuarios a pesar de estar valorado sólo por 2 cuestionarios presenta más dispersión en las competencias seleccionadas inicialmente, que ascienden a 16 (55,17%), superando este porcentaje incluso al del puesto de Analista, valorado por 3 cuestionarios. De ahí que de los 110 puntos otorgados sólo 94 (85,45%) se encuentren en las competencias definitivas, porcentaje similar al de Analista Programador valorado en base a 4 cuestionarios. Sin embargo, la desviación típica en las competencias seleccionadas es la de menor valor porcentual, alcanzando sólo el 2,5%. Resulta igualmente notorio en los resultados de la valoración de las competencias por bloques, que aunque mantiene la proporción 4, 3, 3 entre las competencias que mayor puntuación ostentan no se encuentren mayoritariamente las del grupo de organización. También resulta singular que entre las competencias definitivas se encuentre la de “Negociación”, hasta ahora sólo visible en los puestos directivos

## Programador



Competencias seleccionadas (Grafico 19)



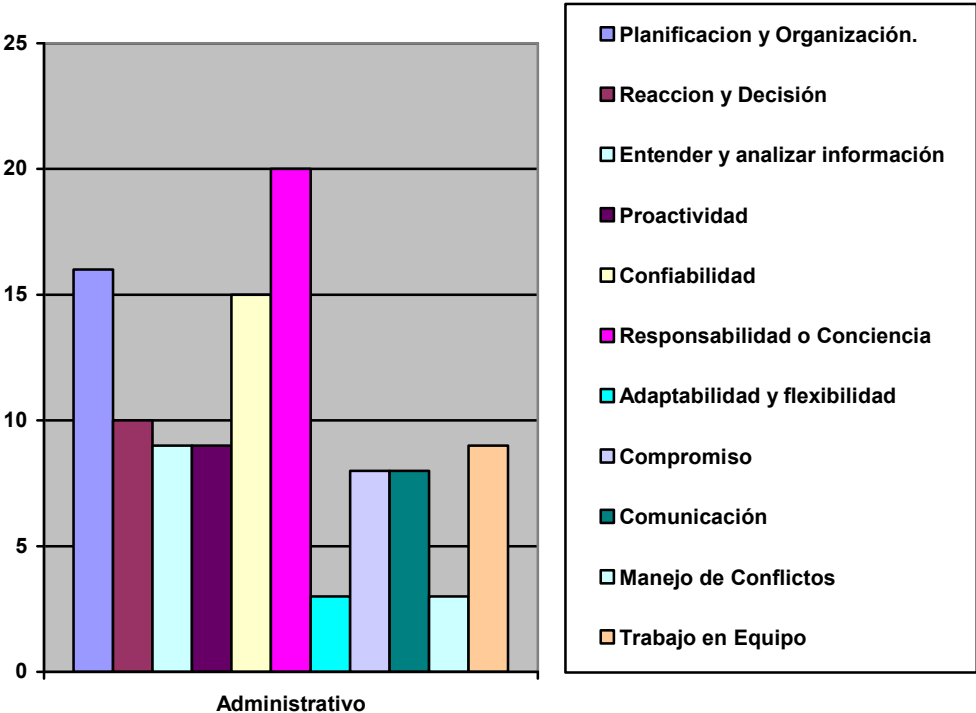
Competencias definitivas (Grafico 20)

El puesto de Programador ha sido valorado a partir de 3 cuestionarios. De las 29 competencias totales se han seleccionado 19 (65,51%), el mayor de los porcentajes de todos los puestos valorados. De los 165 puntos otorgados por los encuestados sólo 136 puntos (82,42%) forman las competencias definitivas, resultando ser este el menor de los porcentajes de todos los puestos valorados. Sin embargo y pese a la dispersión observada,

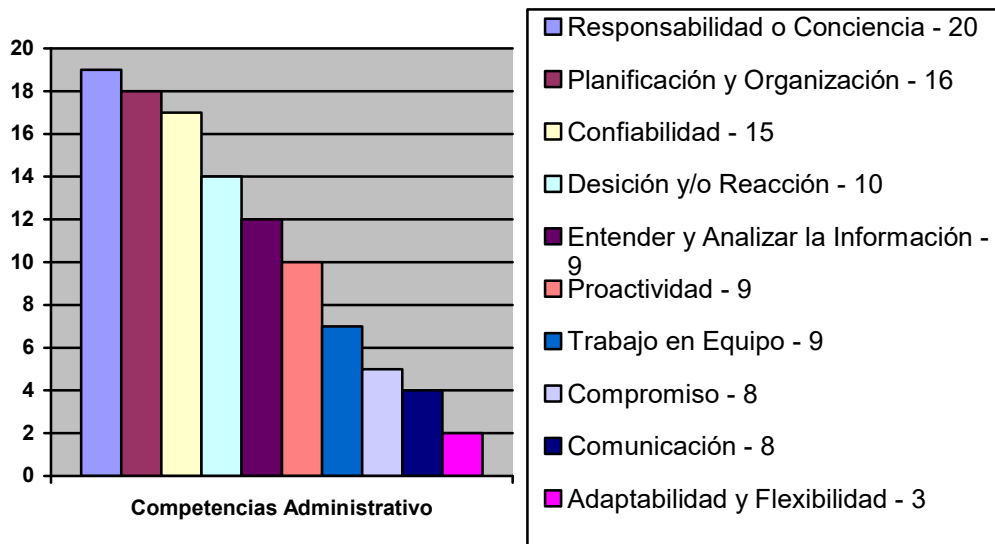


la competencia más valorada cuenta con 30 puntos, es decir el 100% teniendo en cuenta que se trata de 3 cuestionarios. Resulta por tanto indiscutible que la competencia “Entender y Analizar la Información” no presenta duda alguna de formar parte del diccionario de este puesto de trabajo. La desviación típica entre las competencias definitivas asciende a 6,70%, no resultando la más elevada a pesar de los datos iniciales. Destacar también en los resultados de este puesto que incluye 6 competencias del bloque de competencias de organización, en disminución del resto de grupo que se incluyen sólo 2 de cada uno.

**Administrativo**



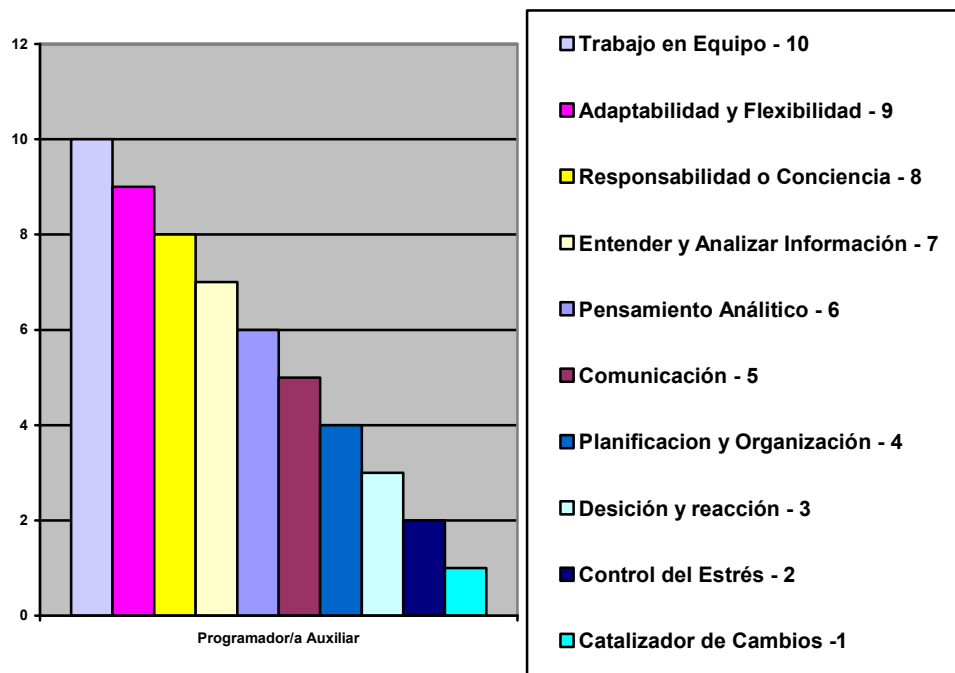
Competencias seleccionadas (Grafico 21)



Competencias definitivas (Grafico 22)

Este puesto ha sido valorado en función de 2 cuestionarios. De las 29 competencias totales se han seleccionado 11 (37,93%), porcentaje que se repite en el puesto de Jefe/a de Servicio. La competencia mas seleccionada ha obtenido 20 puntos sobre 20 máximo (100%) y la menos valorada 3 puntos (10,34 %). De los 110 puntos otorgados por los encuestados 107 puntos (97,27%) se concentran en las competencias definitivas, sólo algo inferior al puesto de Jefe/a de Servicio ya comentado. La desviación típica entre las competencias definitivas es de 4,90%, 1,26% menos que el puesto referido. Según los diferentes bloques las competencias se distribuyen a razón de 4, 4 y 2, siendo el único puesto que arroja 4 competencias en el bloque de competencias intrapersonales

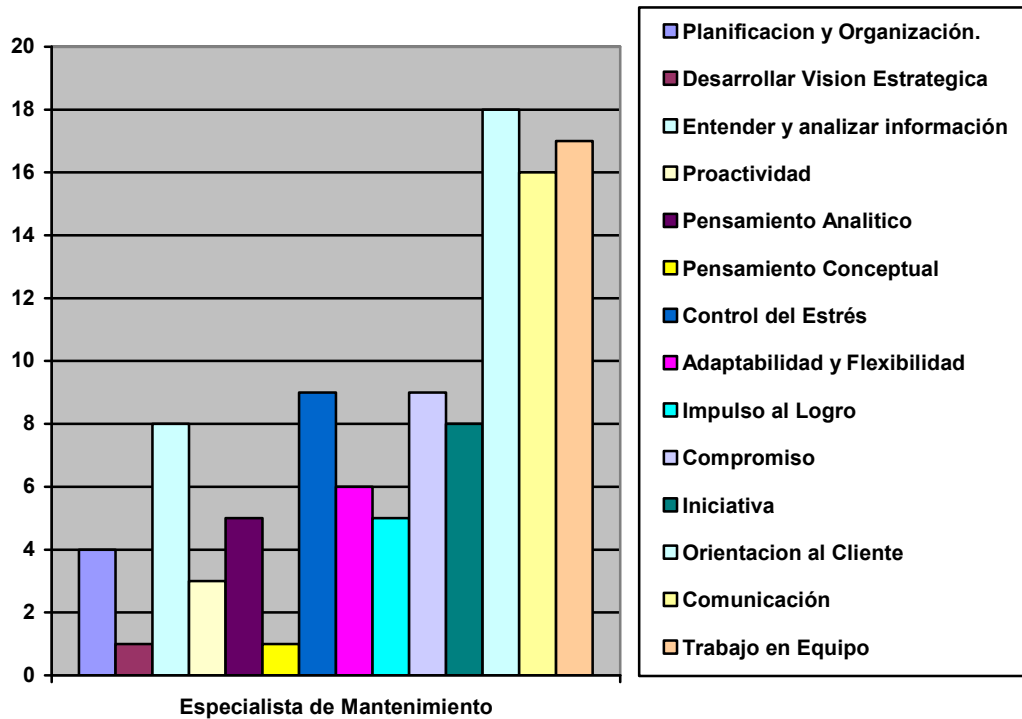
## Programador Auxiliar



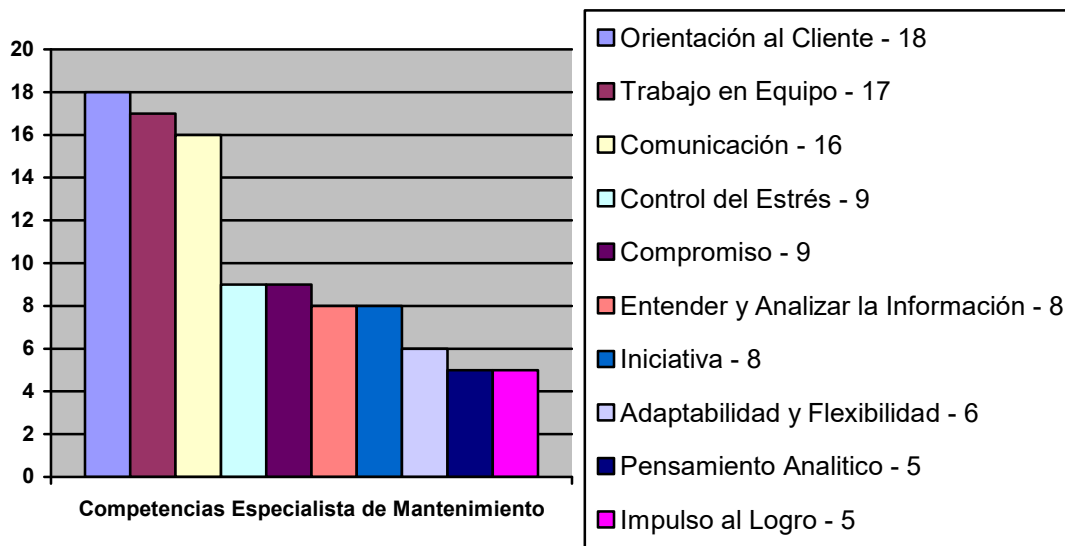
Competencias definitivas (Grafico 23)

En el puesto de Programador Auxiliar, valorado por un único cuestionario, observamos como notorio que las competencias más valoradas no se corresponden, como viene siendo habitual, con las competencias del bloque de organización, concretamente la más valorada corresponde al grupo de competencias interpersonales. Señalar también en este puesto de trabajo que es el único en que se ha identificado la competencia de catalizador de cambios.

## Especialista de Mantenimiento



Competencias seleccionadas (Grafico 24)



Competencias definitivas (Grafico 25)

El puesto de Especialista de Mantenimiento se ha valorado a partir de 2 cuestionarios. De las 29 competencias totales se han seleccionado 14 (48,27%). La competencia mas seleccionada ha obtenido 18 puntos sobre 20 máximo (90%) y la menos valorada 5 puntos (17,24%). De los 120 puntos otorgados por los encuestados 101 puntos (91,81%) se concentran en las competencias definitivas, algo inferior a otros puestos valorados con 2

cuestionarios, pero superior al del Técnico de Soporte y Atención a Usuarios. La desviación típica entre las competencias definitivas es de 4,99%. Según los diferentes bloques las competencias se distribuyen a razón de 2, 5 y 3 siendo el único puesto que cuenta entre sus competencias definitivas con 5 competencias del grupo de intrapersonales y también el único puesto que cuenta con sólo 2 competencias en el grupo de competencias de organización.

Una vez valorados todos y cada uno de los 15 puestos de trabajo de la organización de los que se han obtenido cuestionarios, se procede a continuación a insertar un cuadro resumen de las competencias que se han asignado a cada puesto de trabajo

	Gerente	Director Técnico	Director RRHH	Jefe de Servicio	Analista Sistema	Analista	Administrador SI	Tecnico Sistema	Analist Tecnic	Analista Program	TSAU	Program	Adtivo	Progr Aux	Espec Mto
<b>ORGANIZACIÓN</b>															
Planificación y Organización															
Capacidad de desición y/o reacción															
Desarrollar Vision estrategica															
Entender y Analizar la información															
Proactividad															
Pensamiento Analitico															
Pensamiento Conceptual															
Dirección de Personas															
Negociación															
<b>COMPETENCIAS INTRAPERSONALES</b>															
Autoconocimiento															
Autoconfianza															
Control del estrés															
Confiabilidad															
Responsabilidad o Conciencia															
Adaptabilidad y Flexibilidad															
Innovación y Creatividad															
Impulso al logro															
Compromiso															
Iniciativa															
<b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>															
Empatia															
Orientación al Cliente															
Potenciar la diversidad															
Influencia															
Comunicación															
Manejo de Conflictos															
Liderazgo															
Catalizador de cambios															
Constructor de lazos															
Trabajo en equipo															

Del cuadro anterior se deduce que la asignación de 10 competencias genéricas según la valoración de cada uno de los puestos, supondría a la Sociedad Informática el manejo de un diccionario de competencias que incluya 27 competencias, pues como puede observarse sólo las competencias de autoconocimiento y autoconfianza no han obtenido puntuación en ningún puesto. Esta pluralidad de competencias en un diccionario, según hemos podido comprobar en el marco teórico, no resulta aconsejable ni siquiera para una empresa experimentada en este modelo de gestión de RRHH.

Es por ello que con anterioridad al grupo de discusión que se mantuvo con la Gerente, el Director de RRHH y Analista (Jefe de grupo) se decidió, con los datos obtenidos, realizar un análisis de la información desde un punto de vista más global. Así, se ha llevado a cabo un análisis teniendo en cuenta sólo la valoración que ha realizado de los diferentes puestos el Director de RRHH y, posteriormente y para contrastar la información, se ha realizado un análisis conjunto de todos los cuestionarios cumplimentados sin tener en cuenta el puesto de trabajo concreto. En la tabla que se inserta a continuación se incluye la explotación de los datos, seleccionando las 15 competencias que han obtenido mayor puntuación (la puntuación que hemos asignado es arbitraria sobre 15 puntos, respetando el orden original), con indicación del número de puestos en que está presente la competencia, así como el bloque de competencias al que pertenece:

	Valoración Global	Valoración Director RRHH	Puestos que incluyen la competencia	Bloque al que pertenece la competencia
<b>Planificación y Organización</b>	15	15	14	Organización
<b>Entender y Analizar la Información</b>	14	14	10	Organización
<b>Responsabilidad o Conciencia</b>	13	13	13	Intrapersonales
<b>Trabajo en Equipo</b>	12	8	11	Interpersonales
<b>Pensamiento Analítico</b>	11	12	9	Organización
<b>Comunicación</b>	10	7	8	Interpersonales
<b>Decisión y/o Reacción</b>	9	11	8	Organización
<b>Proactividad</b>	8	10	5	Organización
<b>Innovación y Creatividad</b>	7	9	8	Intrapersonales
<b>Orientación al Cliente</b>	6	4	6	Interpersonales

<b>Desarrollar Visión Estratégica</b>	5	6	4	Organización
<b>Control del Estrés</b>	4	5	8	Interpersonales
<b>Adaptabilidad y Flexibilidad</b>	3	1	6	Interpersonales
<b>Compromiso</b>	2	-	4	Intrapersonales
<b>Dirección de Personas</b>	1	3	5	Organización
<b>Liderazgo</b>	-	2	5	Intrapersonales

Para mayor comprensión se representan a continuación gráficamente los datos indicados en la tabla

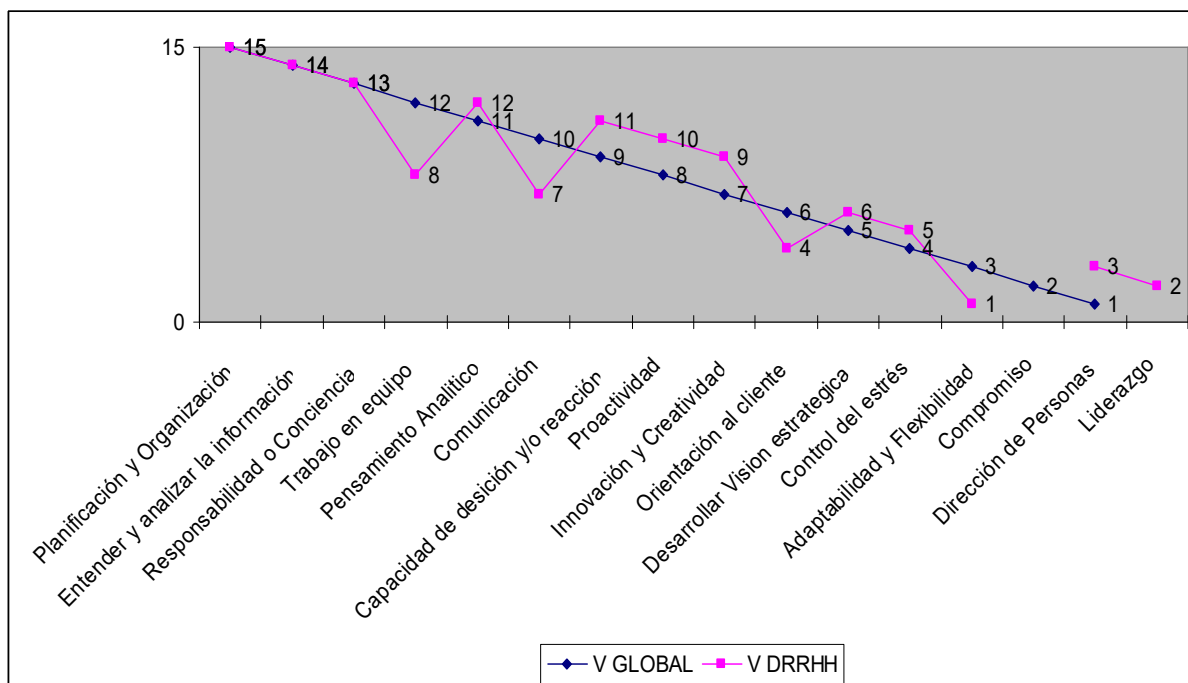


Tabla comparativa de la valoración del Director de RRHH y la totalidad de cuestionarios (Grafico 26)

Obsérvese que la comparativa entre las competencias seleccionadas por el Director de RRHH y la totalidad de trabajadores que han cumplimentado el cuestionario arroja resultados idénticos pues, otorgando puntuaciones diferentes, han seleccionado 14 competencias iguales (93,33%) sobre 15 las mismas competencias sobre 15. Solo difieren las competencias de “Compromiso” seleccionadas en la valoración global, respecto a la competencia “Liderazgo” seleccionadas por el Director de RRHH y valoradas ambas con 2 puntos según la escala creada.



En la reunión de grupo se presentaron los resultados obtenidos en la valoración de los puestos individualmente considerados, así como los resultados de las valoraciones de conjunto contrastadas, resultando que estos últimos constituyeron el objeto de análisis por parte de los asistentes, que desde un primer momento y tal y como presumíamos descartaron la posibilidad de manejar un diccionario con 27 competencias.

Analizados los resultados que arrojan las valoraciones de conjunto, los miembros del grupo de discusión decidieron tomar como referencia las competencias más puntuadas en la valoración que hemos denominado de conjunto y que incluye todos los cuestionarios valorados, y sobre ello debatir y tomar decisiones sobre un diccionario de competencias con 10 competencias común a toda la plantilla. Para una mejor comprensión que ayude a entender el debate se inserta a continuación una tabla que incluye las valoraciones de conjunto con las puntuaciones reales y los puestos afectados. Se muestran las 17 competencias más valoradas, aunque el diccionario resultante ascienda a 10 para la totalidad de la plantilla como ahora veremos

	<b>Valoración Global</b>	<b>Puestos que incluyen la competencia</b>	<b>Bloque al que pertenece la competencia</b>
Planificación y Organización	177	14	Organización
Entender y Analizar la Información	168	10	Organización
Responsabilidad o Conciencia	150	13	Intrapersonales
Trabajo en Equipo	122	11	Interpersonales
Pensamiento Analítico	115	9	Organización
Comunicación	94	8	Interpersonales
Decisión y/o Reacción	90	8	Organización
Proactividad	70	5	Organización
Innovación y Creatividad	66	8	Intrapersonales
Orientación al Cliente	65	6	Interpersonales
Desarrollar Visión Estratégica	58	4	Organización
Control del Estrés	57	8	Interpersonales
Adaptabilidad y Flexibilidad	48	6	Interpersonales
Compromiso	48	4	Intrapersonales

Dirección de Personas	46	5	Organización
Manejo de Conflictos	42	6	Interpersonales
Liderazgo	40	5	Interpersonal

Para la selección de las competencias definitivas de toda la plantilla se han tenido en cuenta:

- Puntuaciones obtenidas
- Número de puestos afectados
- Prevalencia de la competencia en los diferentes puestos valorados, aunque no haya resultado ser competencia definitiva,
- Bloque de competencias al que pertenece

En función de estos criterios se adoptaron las siguientes decisiones:

- La competencia “Proactividad” presente en 5 puestos fue sustituida por la competencia “Control del Estrés” que, aunque no incluida entre las 10 primeras, ocupa el decimosegundo lugar en la valoración global, está presente en 8 puestos como competencia definitiva y en 12 puestos como competencia seleccionada inicialmente.
- Respecto a los puestos directivos, en los que determinadas competencias de las que se han decidido incluir en toda la plantilla no tienen ninguna representatividad en sus puesto, tales como “Entender y Analizar la Información”, “Pensamiento Analítico”, “Innovación y Creatividad” y “Trabajo en Equipo” se ha decidido suprimirlas y sustituirlas por las competencias “Desarrollar Visión Estratégica”, “Dirección de Personas” “Manejo de Conflictos” y “Liderazgo” común a los 4 puestos directivos, Gerente, Director/a Técnico/a, Director/a de Administración y RRHH y Jefe/a de Servicio, se añaden como competencias complementarias exclusivamente para estos puestos.

En cuanto a la elección de las competencias Liderazgo para directivos y Trabajo en Equipo para técnicos se han seguido las recomendaciones que aporta el marco teórico, así como la indicación que establece el diccionario Milenium que al definir la competencia liderazgo expresamente establece que ha de ser contrastada con la competencia trabajo en equipo y cooperación. Podemos pues establecer, y así se asume en la organización, que existe una correlación entre ambas competencias, que cada puesto debe asumir en función de su

cometido. Refiere el mismo diccionario que el termino equipo debe entenderse en sentido amplio, como cualquier grupo en el que una persona asumen el rol de líder, incluido el conjunto de la empresa. Por tanto, no existe lider sin equipo, ni equipo que este exento de líder

Se ha reflexionado también en el seno del grupo de discusión sobre la escasa relevancia que ha tenido la competencia Catalizador de Cambio, sólo seleccionada por el Director de RRHH para el puesto de Auxiliar Programador. Cuestión que no resulta lógico en una empresa que sus productos y servicios están llamados a provocar cambios que afectan no sólo el desempeño individual de los usuarios de las aplicaciones informáticas, sino que en multitud de ocasiones obliga a reformular los protocolos o procedimientos de actuación en las organizaciones receptora. Las aplicaciones informáticas son causa o consecuencia de cambios, y en este sentido existen puestos de trabajo en la Sociedad que dirigen y tutelan esos cambios. Admitida la observación sostiene que puede ser debido de un lado al impacto que ha causado entre los encuestados la existencia de una pluralidad de competencias que a priori, y sin tener experiencia en este campo, todas parecen inherentes al puesto, y de otro lado también puede ser debida a la parquedad de su definición en el diccionario que contiene el cuestionario. Estas observaciones hacen concluir a los miembros presentes en la conveniencia de reducir las competencias que componen el mapa inicial de competencias y la necesidad de reformular la definición de las mismas en función de los requerimientos precisos de la organización

### **5.3. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE INPRO**

La última tarea en el protocolo fijado es la asignación a la totalidad de los puestos de trabajo de la plantilla, a excepción del puesto de Vicepresidente/a por su perfil eminentemente político, de los comportamientos observables clasificados en niveles de exigencia en cada competencia.

Al establecer los niveles los responsables considerando oportuno adoptar los siguientes acuerdos:

- Respecto a las competencias comunes a toda la plantilla establecer tres niveles y no cuatro o más como se observa en los diccionarios consultados. Y ello sobre la base

de que no existen una pluralidad de niveles profesionales en la empresa<sup>14</sup>, unido a la firme intención de hacer más manejable el diccionario sobretodo en esta etapa inicial.

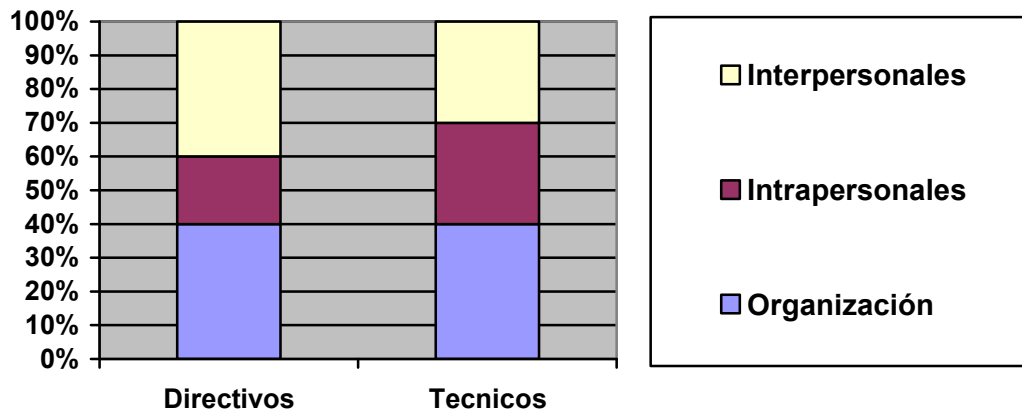
- En cuanto a las competencias asignadas exclusivamente a los puestos directivos entienden que debe establecerse un único nivel de comportamientos que cada directivo desarrollará en su ámbito de actuación.

De modo que el Diccionario de Competencias de la empresa INPRO quedaría del siguiente modo:

<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>		
	<b>PUESTOS DIRECTIVOS</b>	<b>PUESTOS TÉCNICOS</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
Planificación y Organización		
Capacidad de desición y/o reacción		
Desarrollar Vision estrategica		
Entender y Analizar la información		
Proactividad		
Pensamiento Analitico		
Pensamiento Conceptual		
Dirección de Personas		
Negociación		
<b>COMPETENCIAS INTRAPERSONALES</b>		
Autoconocimiento		
Autoconfianza		
Control del estrés		
Confiabilidad		
Responsabilidad o Conciencia		
Adaptabilidad y Flexibilidad		
Innovación y Creatividad		
Impulso al logro		
Compromiso		
Iniciativa		
<b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>		
Empatia		
Orientación al Cliente		
Potenciar la diversidad		
Influencia		
Comunicación		
Manejo de Conflictos		
Liderazgo		
Catalizador de cambios		
Constructor de lazos		
Trabajo en equipo		

<sup>14</sup> Recuérdese que en la clasificación que establece el propio convenio colectivo la totalidad de la plantilla, a excepción de los puestos directivos, se concentra actualmente en 3 niveles profesionales de los 5 que están previsto

Representado gráficamente en función de los bloques de competencias queda como sigue



Distribución de competencias por grupos y puestos (gráfico 11)

Se ha discutido a cerca del orden en que deben aparecer en el diccionario las competencias genéricas y se ha optado por incluirlas atendiendo al establecido en el cuestionario ya que éste facilita al titular del puesto identificar a qué bloque de competencias de los tres establecidos: organización y gestión, intrapersonales o interpersonales.

A continuación, se inserta una tabla con el elenco de competencias para cada puesto de trabajo e indicación del nivel de exigencia

	Gerente	Coordinador/a	Director/a Técnico/a	Director/a RRHH	Jefe/a de Servicio	Analista Sistema	Analista	Técnico/a de Marketing	Técnico/a Superior	Administrador/a SI	Técnico/a Sistema	Analista Técnico/a	Analista Programador/a	Técnico/a Asesoramiento	TSAU	Técnico/a Auxiliar Sistema	Técnico/a Gestion	Técnico/a ofimática	Técnico diseño	Secretario/a dirección	Programador/a	Activo	Progr Aux	Espec Mto
<b>ORGANIZACIÓN</b>																								
Planificación y Organización	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Capacidad de decisión y/o reacción	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desarrollar Vision estrategica	UNICO	UNICO	UNICO	UNICO	UNICO																			
Entender y Analizar la información						3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1
Pensamiento Analítico						3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1
Dirección de Personas	UNICO	UNICO	UNICO	UNICO	UNICO																			
<b>COMPETENCIAS INTRAPERSONALES</b>																								
Control del estrés	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Responsabilidad o Conciencia	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Innovación y Creatividad						3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>																								
Orientación al Cliente	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Comunicación	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1
Manejo de Conflictos	UNICO	UNICO	UNICO	UNICO	UNICO																			
Liderazgo	UNICO	UNICO	UNICO	UNICO	UNICO																			
Trabajo en equipo						3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2

## **6. CONCLUSIONES.**

De acuerdo a los objetivos de este trabajo, creemos haber comprobado que el Modelo de Gestión por Competencias derivado de la Teoría de los Recursos y Capacidades, aporta justificación teórica suficiente para explicar porqué las empresas adquieren ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y capacidades que posee y a los que puede acceder. Entre estos recursos y capacidades, los vinculados con las personas que trabajan en la organización representan actualmente la fuente principal de diferenciación empresarial y organizativa, sobre todo cuando esos recursos están vinculados a conocimientos y habilidades escasas y valiosas.

Este modelo se ha aplicado a una empresa pública dedicada a la prestación de servicios relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones, la sociedad informática INPRO, dependiente de la Diputación de Sevilla. Esta organización constituye un contexto adecuado de estudio en cuanto está afectada por múltiples cambios normativos que tienen una incidencia notable en el desarrollo tecnológico y, por tanto, en las funciones que lleva a cabo. Estos cambios han impelido a sus responsables a impulsar y desarrollar una planificación y organización de sus recursos humanos, basadas en el modelo de gestión por competencias, que completaría el proceso de valoración de puestos de trabajo que está abordando actualmente la Sociedad Informática. La aplicación y ejecución de este modelo se llevará a cabo con carácter experimental puesto que, a pesar de la discrecionalidad que la empresa dispone en materia de RRHH, al tratarse de un ente instrumental de la Diputación de Sevilla está sujeto en materia de RRHH a determinadas prescripciones de tipo legal y organizacional que inciden notablemente en su autonomía organizativa.

La Dirección de RRHH bajo el enfoque por competencias, tal y como se ha indicado a lo largo de este estudio, constituye una disciplina que pese a su juventud dispone ya de un amplio marco teórico e incluso un elevado número de estudios empíricos. Sin embargo, la generalización de sus conclusiones y prescripciones plantea problemas, debido a las singulares características que definen cada unidad productiva. Esta circunstancia exige la aplicación de una metodología basada en el estudio de casos, que permita analizar en profundidad, y en su propio contexto, la casuística de una organización determinada. La proliferación de estos estudios permitirá ir mejorando la definición del modelo teórico, de forma que en el futuro pueda ser contrastado mediante una metodología deductiva a través de estudios confirmatorios.

A pesar de su carácter inductivo, el análisis del caso viene determinado por los argumentos teóricos expresados en la primera parte de la investigación, que sirven de guía en la estructura de este informe final. Según estos fundamentos, la Teoría de los Recursos y Capacidades aporta las bases sobre las que se asienta el reconocimiento del recurso humano como activo estratégico capaz de generar ventaja competitiva para la empresa. A partir de esta premisa, podemos sugerir que la clave para una adecuada gestión de los recursos humanos se encuentra en la identificación de cada una de las competencias con que ha de contar el puesto de trabajo para ser desempeñado adecuadamente. En el fondo estamos hablando de la conversión de los recursos (conocimientos y actitudes de las personas) en capacidades, a través de las competencias que los individuos han de desarrollar en sus puestos de trabajo; ya que son las capacidades las que permiten que una empresa opere mejor que otra y obtenga resultados superiores.

En consecuencia, en el estudio empírico el punto de partida ha sido el análisis de las tareas y funciones que la Sociedad Informática tiene perfectamente identificadas para la práctica totalidad de los puestos de trabajo en los denominados profesiogramas. Con posterioridad, y utilizando una metodología que podemos considerar participativa, hemos determinado las competencias genéricas de determinados puestos de trabajo, seleccionados por su relevancia en cuanto al número de dotaciones o por su repercusión e impacto en el desarrollo de la Sociedad. Hemos de señalar que se han analizado la gran mayoría de puestos de trabajo de la empresa. El resultado del proceso de captación y análisis de datos ha dado lugar a un diccionario excesivamente amplio y poco manejable, sobre todo teniendo en cuenta que el objeto de la organización es bastante uniforme en cuanto a la temática que aborda y la actividad que desarrolla, circunscrita exclusivamente a la modernización, innovación e implantación de la TICs. Debido a este resultado, se ha optado por construir un diccionario común a toda la plantilla, integrado por las competencias que han resultado más valoradas por el conjunto de los trabajadores que han participado, con la única excepción de los puestos directivos a los que le son inherentes determinadas competencias exigibles por razón de la función que han de desempeñar.

El diccionario de competencias constituye el instrumento básico de gestión de los recursos humanos y se utilizará, en un primer momento, para la valoración de los puestos de trabajo de la organización. En cada puesto se pueden determinar, a través de las competencias identificadas, los componentes que según Pereda y Berrocal (1999) deben caracterizar el perfil de exigencia de cada puesto y que se concretan en “saber”, “saber hacer”, “saber estar”, “querer hacer” y “poder hacer”. Adicionalmente, gracias a las técnicas utilizadas para la obtención y análisis de datos, se ha logrado, tal y como se pretendía, determinar aquellas



áreas, comportamientos o circunstancias que suponen amenazas para el desarrollo presente y futuro de la organización, lo que implica la consecución de los objetivos específicos determinados para este estudio.

La elaboración de un diccionario de competencias para una organización constituye una actividad central en cualquier gestión moderna de RRHH, que contribuye a unos mejores resultados de esa gestión. El modelo de competencias debe incorporarse a todos los procesos y actividades que constituyen la gestión de RRHH: reclutamiento y selección; integración; formación; planificación y gestión de carreras; evaluación del desempeño y recompensas; y que definen de forma global su política de RRHH. En INPRO, que en la actualidad no cuenta con sistema de evaluación del desempeño, ha suscitado mucho interés el poder incorporar a su sistema retributivo la evaluación de los intangibles identificados en las diferentes competencias estudiadas. Sus máximos responsables también manifiestan la necesidad perentoria de proporcionar en sus planes de formación, en un horizonte próximo, el desarrollo de los comportamientos que se requieren en cada puesto. De ahí que desde el primer momento adoptara una actitud cautelosa con el fin de generar consenso con los representantes de los trabajadores, que finalmente juegan un papel decisivo como catalizadores de cambio en la incorporación de lo que podemos denominar una nueva cultura empresarial basada en la atención las actitudes.

En definitiva, y a modo de conclusión final, entendemos que la implantación del modelo de gestión por competencias permitirá a la organización integrar adecuadamente los recursos que posee y de este modo generar más capacidades, ya que:

- Permite la comparación entre el perfil de exigencia del puesto y el perfil de competencias de las personas.
- Concentra los esfuerzos de las personas de la organización hacia los resultados, lo que permite analizar los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas y, como consecuencia, establecer mecanismos que garanticen solvencia ante posibles eventualidades sobrevenidas, que hasta ahora han podido solventarse de forma improvisada sin atender a ningún plan de acción.
- Facilita la integración de las personas y los procesos mediante la determinación de los requerimientos preceptivos para un desempeño adecuado, pudiendo medir las deficiencias y áreas de mejoras y actuar en consecuencia.

En suma, el Modelo de Gestión por Competencias, si bien no debe concebirse como paradigmático, si aporta una visión holística en la gestión de las personas y, por ende, en el desempeño de éstas. En este sentido queremos reproducir aquí una reflexión que hacía un entusiasmado trabajador participante en el estudio, el cual afirmaba que efectivamente cuando era preciso interactuar con Ayuntamientos de muy similares características y con requerimientos comunes, observaba que mientras algunos resuelven con solvencia y operatividad, otros soslayan el problema intentando conseguir una solución externa y sin implicación alguna<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Este trabajador ha sido capaz de medir a través de comportamientos observables como algunos trabajadores o equipos de trabajo desarrollan competencias profesionales que otros no.

## 7. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Todo estudio tiene limitaciones, que constituyen retos para futuras investigaciones. En el presente TFM podemos destacar las siguientes, referidas tanto al desarrollo del estudio como a los resultados obtenidos:

- En cuanto a la recogida de datos y su incidencia en el posterior análisis, la muestra ha sido bastante reducida, sobre todo en los puestos que han sido valorados en función de un único cuestionario. No obstante, a la luz de los resultados obtenidos hemos de admitir que la valoración que ha realizado el Director de RRHH de los puestos de trabajo evaluados ha aportado valor a la investigación en la medida que cuenta con conocimiento de los puestos y de la materia investigada.
- Se ha utilizado una única técnica para la recogida y análisis de datos con los efectos en cuanto a la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. No se ha realizado por tanto triangulación. No obstante, el desarrollo de diversas reuniones con responsables de la organización, es decir, la utilización de la participación de los investigados, ha permitido comprobar la fiabilidad de la información manejada.
- Derivado de lo anterior, el estudio puede tener el sesgo derivado de incluir encuestas que pertenecen a la unidad objeto de análisis.
- Referido a la determinación de las competencias, la reducción del mapa inicial y la necesidad de reformular la definición de las mismas en un lenguaje comprensivo para todos los miembros de la unidad, puede implicar igualmente un cierto sesgo, aunque reducido por la participación de los directivos además de la autora de este estudio.
- Y finalmente, señalar una materia de cierta relevancia que puede constituir a juicio de muchos una limitación en el estudio. Nos referimos a la ausencia del análisis del marco normativo que legitima o posibilita la implantación del modelo de Gestión por Competencias en el ámbito de la Administración Pública. En la elaboración de este estudio se ha tenido en cuenta abundante bibliografía que aborda la implantación de dicho modelo al amparo de lo regulado en el Estatuto Básico del Empleado Público y que decidimos no incluir en el marco teórico debido a su amplitud. Hemos partido pues de la base de una admisibilidad para la implantación del modelo en la Administración Pública que otras investigaciones llevadas a cabo, sobretodo en los años posteriores a la promulgación del mencionado estatuto han constatado.

En cuanto a futuras líneas de investigación son muy diversas si tenemos en cuenta que, tal y como se ha explicado, no existen antecedentes en toda la organización en la aplicación de este modelo de gestión. Por concretar y priorizar, y referido a lo ya estudiado en este proceso de investigación, es preciso realizar un análisis posterior que permita llevar a cabo estudios confirmatorios mediante una metodología deductiva.

De otro lado y de acuerdo al modelo teórico, es imprescindible seguir con el proceso de análisis e implantación completa en la misma unidad estudiada para lograr así un abordaje transversal que afecte a todos los campos de la gestión de RRHH

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### 8.1. Bibliografía marco teórico y empírica

1. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1995). *La innovación en la empresa: factor de supervivencia. Principios de Organización y Sistemas*. Documento núm. 7. Madrid
2. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1999). *La Dirección y Gestión por Competencias. Principios de Organización y Sistemas*. Documento núm. 11. Madrid.
3. Basoredo, C. (2012). Una premisa del trabajo eficaz: el conocimiento de las tareas (1), *Revista observatorio de RRHH y RRL*, vol. 74, pp. 50-54.
4. Blanco, J. M. (2010). *El modelo de gestión por competencias*. Apuntes de clase.
5. Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective managers*. New York: Willey & Sons.
6. Bueno, E. y Morcillo, P. (1997). *Dirección por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo*. Madrid: Documento IADE núm. 51.
7. Bunge, M. (2004). *La investigación científica*. Buenos Aires: Ediciones Siglo XXI.
8. Cabrera, A. y Gómez-Mejía, L. (2002). La sexta fuerza competitiva: ¿Cómo gestionar a las personas en el siglo XXI?. *Revista de Empresa*. (nº 1), págs. 17-27.
9. Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la Administración Local, *Revista electrónica Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI)*, (nº 2), pags 23-32.
10. Denzin, N.K. y Lincon, Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
11. Denzin, N.K. (1978). *The Research Act*. New York: 2ª Ed., McGraw-Hill.
12. Consejería de Hacienda y Administraciones Públicas (2012). *Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía*. Instituto Andaluz de Administraciones Públicas.
13. Consejería de Salud (2006). *Modelo de Gestión por Competencias del Sistema Sanitario Público de Andalucía*. Junta de Andalucía.
14. Dyer, L (1984). Studying Human Resource Strategy: An approach and an agenda. *Human Resource Management*, vol 23 (2), pp.257-271.
15. Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol.14 (4), pp. 532-550.
16. Fernández, A. (1999). La investigación cualitativa. En Sarabia, F.J. (Coord). *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Madrid: Ed. Pirámide, pp 203-225
17. Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, método y ejercicio*. Madrid: Díaz de Santos.
18. Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5 (3), pp 73-92.
19. García, N., Martín, F. y Sánchez G (2017). *Dirección Estratégica de RRHH*. Cádiz : Pirámide

20. Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Cairo.
21. Guisado, I. (2003). La selección por competencias y la evaluación de la inteligencia emocional. *Revista Capital Humano* (nº 163), pp 18-19
22. Grant, R.M. (2015). *Dirección estratégica*. Madrid: Civitas Thompson.
23. Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990). Competing for the future. *Harvard Business Review*. vol. 68 (3), pp. 79-91.
24. Hay Group; Diccionario Milenium
25. Hontagas, P. y Peiró, J.M. (1996). Ajuste persona-trabajo. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Dir): *Tratado de Psicología del trabajo*. vol I *La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
26. Huerta, P., Navas, J.E. y Almodovar, P. (2004). La diversificación desde la Teoría de los Recursos y Capacidades, *Cuaderno de Estudios Empresariales*, (núm 14), pp 87-104.
27. Instituto Andaluz de Tecnología (2008). *Gestión de competencias en los Procesos de Desarrollo de Personas*. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa
28. Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. España: Pearson
29. Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2011). *Fundamentos de Estrategia* Porto Alegre. Brasil: Bookman Editores.
30. King, N. (1994). The qualitative research interview. En: Cassel, C., Simon, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications, pp. 14 -36.
31. Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
32. Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1984). *Analyzing Qualitative Data: A Source Book for New Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
33. Moreno, M.J.(2005). *La Visión de la Empresa basada en el Conocimiento: Modelo THALEC*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
34. Moreno, M.J., Pelayo, Y y Vargas, A. (2004): La gestión por competencias para la Dirección Estratégica de los recursos humanos en la sociedad del Conocimiento. *Revista de Empresa* (nº 10), pp 56-72
35. Moreno, M.J. (2013). Apuntes Curso Adaptación al Grado Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Dirección Estratégica de RRHH.
36. Navas, J.E., Guerras, L.A. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters Civitas 5ª Edición.
37. Observatorio de Gestión y Talento (2016) *Diagnostico de la diversidad generacional*
38. Observatorio para la mejora de los Servicios Públicos (2008). *Guía de Seguimiento y Evaluación de planes de actuación de los Servicios Públicos*. Consejería de Justicia y Administración Pública de la Junta de Andalucía. "Técnicas de recogida de Información", pp. 55-60.
39. Pereda, S., Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

40. Pérez, W. (1998). El estudio de casos por patrones de comportamiento. *IV Taller sobre Metodología y Técnicas de investigación en Economía y Dirección de Empresas*. La Rioja: Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas.
41. Pérez, W. (1999). El estudio de casos. En: Sarabia, F.J. (Coord.). *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Madrid: Ed. Pirámide, pp. 227-253.
42. Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A Resource-based view, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp 179-191.
43. Sáez de Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de las empresas: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. vol. 6, (3), pp. 71-86.
44. Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar*. Universidad de Oviedo.
45. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5 (2)pp. 171-180.
46. Yin, R. (1981). The Case Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*. vol. 26 (1), pp. 58-65.
47. Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*. Newbury Park: Sage Publications.
48. Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Londres: Sage Publications.

## 8. 2. Documentos consultados en Internet.

*Diccionario de Competencias claves*. Documento consultado en la URL < <https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>. Fecha de consulta: 28/01/2018

*Mapa de competencias de la Diputación Provincial de Jaén y sus organismos autónomos*. Documento consultado en la URL < <http://www.dipujaen.es>. >. Fecha de consulta: 22/05/13.

*Modelo de Gestión por competencias en el Hospital Ramón y Cajal*. Documento consultado en la URL <<http://www.gestion-sanitaria.com/node/740> 29/05/2013>. Fecha de consulta: 25/05/13.

## 8. 3. Texto legales consultados

- Ley 39/2015, de 2 de octubre, de Procedimiento Administrativo Común
- Ley 40/2015, de 2 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público
- Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 11/2007 de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.
- Ley 7/1985, de 2 de Abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.
- Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía de Andalucía

- Resolución 2586, de 2 julio de 2015, de Aprobación de los ejes estratégicos y creación, atribuciones y configuración de las Áreas Funcionales de la Diputación de Sevilla y adscripción a las mismas de los Organismos Autónomos y Sociedades Mercantiles Provinciales



## **9. ANEXO**

Anexo 1. Cuestionario Competencias Genéricas

Anexo 2. Diccionario de Competencias Genéricas de la Sociedad Informática INPRO

# CUESTIONARIO

## COMPETENCIAS GENÉRICAS

Antes de cumplimentar el cuestionario, lea por favor detenidamente el texto que se incluye a continuación

## COMPETENCIAS PERSONALES

El concepto de competencias empezó a ser utilizado como resultado de investigaciones que comenzaron a identificar comportamientos que permiten explicar el desempeño en el trabajo. David McClelland en los años 70 logró confeccionar un marco de características que diferenciaba los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones.

La forma en que se describen esos factores se centran más en las características y comportamientos de las personas que desempeñan los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

Boyatzis en 1982 se propuso identificar factores subyacentes en los individuos asociados con su desempeño, llegando a la conclusión de que los comportamientos observables – competencias – tienen un referente directo con los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivación que tienen los individuos.

**El modelo de las Competencias** se centra en los comportamientos de las personas en el entorno laboral, y su foco no son los comportamientos patológicos o negativos, sino todo lo contrario, son los comportamientos positivos. Comportamientos eficaces, saludables, ejemplares, dependiendo del matiz que pretendamos darle al Modelo.

¿Por qué ahora las competencias?

Antes de las competencias, cuando las personas, en la era agrícola y parte de la era industrial, aportaban sólo sus brazos, el esfuerzo en esos momentos, el valor añadido era la fuerza. A principios de siglo XX (1912) los métodos de Taylor que simplificaba las tareas significaron una ruptura fundamental con el pasado pues conseguía hacer que *“cada trabajador fuera una pieza intercambiable de una máquina intercambiable que hacía piezas intercambiables. Más tarde, Ford ferviente aplicador de las metodologías de Taylor se lamentaba diciendo: “¿Por qué cuando quiero un par de manos tengo que quedarme con todo el ser humano?”. En esos momentos ser una pieza del sistema, manteniendo el ritmo, la disciplina y los objetivos de producción era el valor añadido. “Lo que yo demando de un trabajador,”decía Taylor, “es que no siga produciendo siguiendo su propia iniciativa, sino que ejecute puntillosamente y al detalle las órdenes que le son dadas”. El trabajador se adaptaba a las exigencias del puesto con un mínimo de atención y de exigencia mental, repitiendo mecánicamente la misma tarea.*

Pero cuando los procesos de producción se fueron automatizando y cuando la revolución científica tecnológica ha ido desarrollándose, lo que la persona aporta es todo aquello que los ordenadores o máquinas robotizadas no realizan automáticamente. En este momento la persona gana todo el protagonismo en las organizaciones y es cuando más interesa saber, investigar, qué cosas tienen las personas que nos pueden aportar valores añadidos.

¿Pero del trabajador del conocimiento, el trabajador no manual, que es lo que se espera, que aspecto de su persona es lo que nos interesa? Durante un tiempo unos pensaron que el valor diferencial lo aportaba la inteligencia, según entendían la inteligencia los psicólogos que la medían con los test de Inteligencia. Se produjo entonces un cierto deslumbramiento, especialmente al inicio de la segunda guerra mundial, por los resultados numéricos de los test de inteligencia. Otros creían que el valor diferencial lo aportaban los conocimientos,

acompañados por los resultados, también numéricos y “objetivos” de los exámenes y las oposiciones. Y algunos apostaban por las dos medidas o evaluaciones. Estas dos formas de privilegiar un determinado atributo de la persona subsisten actualmente en muchas instituciones.

A mediados del siglo XX se empezó a descubrir que la forma de ser, los rasgos de personalidad, eran aspectos que también marcaban grandes diferencias entre los trabajadores que poseían esos rasgos especialmente valiosos, por ejemplo la motivación o la extraversión. Los rasgos de personalidad eran atributos internos de las personas que permitían pronosticar determinados comportamientos.

¿Puede alguien imaginar que un cirujano es calificado como excelente sólo por los conocimientos científicos de su especialidad, sin agregar la iniciativa, la determinación para tomar decisiones a vida o muerte, el trabajo en equipo, o la atención al detalle? ¿Se puede imaginar un abogado excelente, gran conocedor de las leyes y procedimientos, sin capacidad de influencia en la comunicación, sin jerarquización de los argumentos, sin capacidad de análisis, sin planificación de sus intervenciones en el tribunal? ¿Se puede imaginar a un excelente delantero de fútbol sin trabajo en equipo, anticipación, iniciativa, resolución en situaciones complejas...? Todo esto que va más allá del conocimiento o de la experiencia o de la inteligencia son: competencias.

En el año 1973 McClellan, un psicólogo experto en el campo de las motivaciones, la definió como “algo (de las personas) que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”. Este psicólogo demostró que ese “algo” **no eran ni los conocimientos ni la inteligencia**, los dos atributos que hasta la fecha se consideraba determinante en el rendimiento superior, sino otra cosa que llamó **competencia**. De la misma forma que en biología se hacen hallazgos y descubrimientos, en las investigaciones sobre el comportamiento humano en las empresas se hizo este descubrimiento que tanto reconocimiento ha recibido.

Las competencias se incorporaron inmediatamente, desplazando a otros modelos como el de rasgos de personalidad, o el de la dirección por objetivos, a los modelos de Excelencia que buscaban la mejor aportación de las personas a las Organizaciones. En los años 90 y principio de siglo, los modelos de excelencia y las investigaciones centradas en los aspectos humanos dentro de las organizaciones han demostrado que aquellas Organizaciones que prestan mayor atención a las personas, obtienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen. La revisión de más de 130 estudios de campo sobre cambios organizativos llevados a cabo entre 1961 y 1991 (Pfeffer, 1998) confirmó que en 3/4 partes de los casos se observaron incrementos económicos en las empresas que incluyeron prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (amplia formación, reducción de las diferencias organizativas, estabilidad en el empleo, salarios vinculados al rendimiento...). Los costes laborales bajaron, aumentó la productividad y se llegó en algunos casos a triplicar la rentabilidad de la empresa. Ya no es un fingido discurso humanista de los presidentes en reconocimiento a la labor de los empleados, ya es una necesidad incontestable (De Haro 2004).

Desde entonces, algunos han valorado las competencias casi como un milagro; otros pretendieron desprestigiarlas como si se trataran de una moda pasajera y en general, transcurrido suficiente tiempo para valorar su solvencia e influencia, se consagra como un Modelo que destaca un aspecto, de olvidada tradición, realmente determinante en la aportación de los valores añadidos por parte de las personas: **los comportamientos**.

Las competencias como cualquier otro paradigma de la ciencia o del conocimiento espera ser superado por otras teorías más solventes o comprensivas, pero mientras tanto y sin negar o desconocer lo que se avanza en el campo de la inteligencia, de la motivación, de los valores etc... se ha generalizado su uso. Las competencias se incorporaron inmediatamente y de forma privilegiada, a los modelos de Excelencia que buscaban la mejor aportación de las personas a las Organizaciones.

Aunque existe diferentes criterios para clasificar las competencias nos referimos al que distingue entre:

- **Competencias técnicas**, ligadas al desempeño de funciones más específicas de cada puesto y relacionadas con los aspectos técnicos del mismo, (vgr. dominio de una determinada herramienta informática). Son fáciles de adquirir a través de programas de capacitación específicos y se asocian a la formación de especialistas. Se identifican con los conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades, el saber y saber hacer
- **Competencias genéricas**, que son aquellas que la empresa necesita para conseguir sus objetivos, respetando los valores de la organización. Son aplicables al conjunto de los puestos de trabajo de la empresa, aunque no en todos los puestos tienen la misma importancia ni se exige el mismo grado de cumplimiento. Su adquisición es lenta y costosa ya que están asociadas a valores, creencias y personalidad del individuo, aspectos más difíciles de cambiar. Se relacionan por ello con las capacidades, actitudes y rasgos de personalidad, querer hacer, saber ser.

Con el presente cuestionario tratamos de determinar, a través de la técnica de recogida de información grupo nominal, las competencias genéricas de los puestos de trabajo de la Sociedad Informática INPRO. Siga por favor las instrucciones y cumplimente el cuestionario.

De todas las competencias identificadas a continuación, debes seleccionar las 10 competencias que, en función de tu conocimiento del puesto de trabajo, consideres que debe poseer el titular del mismo para poder desempeñar de manera satisfactoria las funciones, tareas y responsabilidad. Debes tener en cuenta que una vez seleccionadas deberás asignar a cada una un valor comprendido entre 1 y 10, de modo que asignaras el valor 10 a la competencia que consideres mas importante y así sucesivamente hasta el valor 1 a la que consideres menos importante. De las 10 competencias elegidas al menos 4 deben corresponder al primer grupo, *competencias de organización y gestión*, 3 al segundo grupo *competencias intrapersonales*, y 3 al tercer grupo, *competencias interpersonales*.

Cada grupo de competencia pretende valorar lo siguiente:

- **Competencias de Organización y Gestión:** Son aquellas competencias derivadas de los procesos y responsabilidades atribuidas al puesto de trabajo.
- **Competencias intrapersonales:** Son aquellas relacionadas con la capacidad de dominar las emociones propias y manejar adecuadamente la relación con nosotros mismos
- **Competencias interpersonales:** Son aquellas derivadas de la capacidad de dominar las habilidades necesarias para relacionarse con los demás.

Antes de entrar en la selección de las competencias que consideres oportunas, cumplimenta los siguientes datos.

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Puesto valorado \_\_\_\_\_

Persona que valora    \_\_\_ Titular del puesto

                             \_\_\_ Otros (Especificar) \_\_\_\_\_

## 1º GRUPO: COMPETENCIAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

(Debes seleccionar 4 competencias en este bloque)

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
<b>Planificación y organización</b>	Capacidad para priorizar, trabajar de manera sistemática y ser capaz de mantener el ritmo en momentos de gran carga de trabajo. Implica respetar los tiempos asignados; prever los obstáculos; definir acciones, plazos y medios necesarios.	
<b>Capacidad de decisión y/o reacción</b>	Ser capaz, ante acontecimientos imprevistos de comprender situaciones, buscar alternativas, adoptar soluciones de acuerdo al análisis de las instrucciones que poseemos, responsabilizarnos y evitar implicar de forma innecesaria a los demás.	
<b>Desarrollar visión estratégica</b>	Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y amplios conceptos en el trabajo diario. En los niveles no directivos incluye la simple comprensión de estrategias. En los niveles directivos consiste en un sofisticado conocimiento de como el entorno en el sentido más amplio influye en las estrategias y como éstas, a su vez, determinan los diferentes acciones/escenarios.	
<b>Entender y analizar la información</b>	Comprender la información que está a disposición, buscar y reunir la información precisa para realizar el trabajo; ser capaz de detectar errores y ponerlo en conocimiento de aquellos que deban proporcionar una respuesta o solución; relacionar y comparar datos de distintas fuentes; identificar relaciones de causa-efecto.	
<b>Proactividad</b>	Identificar problemas, obstáculos u oportunidades y llevar a cabo acciones para dar respuesta. Es por tanto la predisposición a actuar con anticipación, y no sólo limitarse a pensar en lo que se debe hacer en el futuro. El marco de aplicación va desde finalizar proyectos antiguos o actuales, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.	
<b>Pensamiento analítico</b>	Capacidad de entender una situación, un asunto o un problema, desagregándolo en pequeñas partes o identificar sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre los distintos elementos o aspectos, y establecer prioridades de una forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos	
<b>Pensamiento conceptual</b>	Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	
<b>Dirección de Personas</b>	Implica la intención de hacer a las personas responsables de su rendimiento. Consigue que otros cumplan con sus deseos, utilizando apropiada y efectivamente el poder personal o la autoridad conferida por el puesto, con vista al beneficio a largo plazo de la organización. Incluye el "decir lo que los demás deben hacer". El estilo varía según lo requieren las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazador. El hecho de intentar razonar, persuadir y convencer a los demás para que hagan algo es Impacto e influencia, no Dirección de personas.	
<b>Negociación</b>	Negociación es la habilidad para fomentar el consenso. Es el intento para hacer coincidir criterios diferentes, en una situación determinada, con el objetivo de llegar a un pacto y buscar el mejor beneficio	

## 2 ° GRUPO: COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

(Debes seleccionar 3 competencias en este bloque)

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
<b>Autoconocimiento</b>	Capacidad para reconocer las propias emociones y los efectos que pueden tener sobre los demás. Conocer nuestras propias fortalezas y sus limitaciones	
<b>Autoconfianza</b>	Capacidad para conocer y mostrar las propias cualidades, enfoques y recursos ante las dificultades que se presentan en el trabajo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial y convencido de que el éxito depende de uno mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.	
<b>Control del estrés</b>	Controlar las emociones perturbadoras y los impulsos en situación de presión, ambigüedad o adversidad y evitar que afecten a nuestro desempeño laboral.	
<b>Confiabilidad</b>	Mantener estándares adecuados de honestidad e integridad. Cumplir los compromisos respetando los plazos acordados generando confianza.	
<b>Responsabilidad o Conciencia</b>	Asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral. Realizar las tareas propias del puesto de manera autónoma de acuerdo con las instrucciones establecidas y las normas vigentes. Detectar errores e identificar áreas de mejoras, asumiendo la responsabilidad de las mismas o trasladarlo a quien proceda. Preocuparse por llevar a cabo actividades que permitan el crecimiento personal y profesional para lograr la excelencia en el trabajo encomendado.	
<b>Adaptabilidad y flexibilidad.</b>	Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Flexibilidad supone entender y apreciar perspectivas o puntos de vistas opuestos, adaptando la propia postura a medida que la situación lo requiere, y cambiando o aceptando fácilmente los cambios en la propia organización o en los requisitos del puesto.	
<b>Innovación y Creatividad</b>	Capacidad para generar nuevas ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, aportando nuevos enfoques y respuestas que contribuyan a la mejora de la calidad, la rentabilidad, la eficacia y/o los resultados de la actividad.	
<b>Impulso al logro</b>	Esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse para superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar los demás (competividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).	
<b>Compromiso</b>	Comprometerse con afán, voluntad y ambición para obtener los resultados deseados, mediante acciones o iniciativas orientadas al fin, respetando los tiempos y asumiendo nuestras responsabilidades. Transmitir la visión y valores de la organización; asumir el papel de referente y contribuir a generar un clima de entusiasmo por el que el proyecto conjunto que sea sostenible en el tiempo.	
<b>Iniciativa</b>	Identificación de un problema, obstáculo u oportunidad. Actuar a partir de esta identificación para responder a problemas y/o oportunidades actuales o futuras. La iniciativa se ha de entender en el contexto de hacer cosas proactivamente y no simplemente pensar en acciones futuras. El marco temporal va desde la respuesta a situaciones actuales a la actuación frente a oportunidades o problemas futuros.	



### 3º GRUPO: COMPETENCIAS INTERPERSONALES

(Debes seleccionar 3 competencias en ese bloque)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PUNTOS
<b>Empatía</b>	Darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo. Ponerse en el lugar de los demás y escuchar primero para comprender y después aportar el correspondiente punto de vista, y así establecer vínculos basados en la confianza. Ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.	
<b>Orientación al Cliente</b>	Capacidad para reconocer, anticiparse y satisfacer las necesidades de los clientes (internos, externos y socios) ofreciéndoles los productos y /o servicios de la organización. Implica una preocupación por conocer y analizar las nuevas demandas y necesidades de los clientes o el mercado en general y dar respuestas.	
<b>Potenciar la diversidad</b>	Admitir y apoyar las diferentes características personales que cada trabajador presenta, intentando aprovechar el potencial que cada uno aporta	
<b>Influencia</b>	Capacidad para persuadir, convencer o influir en los demás para que entiendan, acepten y contribuyan al logro de los objetivos establecidos.	
<b>Comunicación</b>	Saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes. Transmitir los mensajes de forma efectiva, con una terminología estructurada y correcta; adaptar el estilo de la comunicación a la persona interlocutora y al contexto	
<b>Manejo de conflictos</b>	Saber negociar y resolver los acuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo	
<b>Liderazgo</b>	Establecer directrices con claridad para orientar las actividades de los demás, dentro de un marco de actuación apropiado con sus límites correspondientes; controlando los resultados tanto parciales como definitivos que se valoran en función de los objetivos establecidos. Involucrar y motivar a las personas; reconocer y valorar las aportaciones de los demás; delegar funciones, asignar recursos y compartir responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles	
<b>Catalizador de cambios</b>	Iniciar o administrar adecuadamente las situaciones nuevas, motivando al grupo para asumir nuevos retos.	
<b>Constructor de lazos</b>	Alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo. Construir una red de contactos que posibilite mantener relaciones formales e informales basadas en la confianza, para conseguir intercambios efectivos que enriquezcan a la persona y a la organización y que permitan desde afrontar situaciones puntuales hasta realizar alianzas estratégicas	
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para trabajar con otros estableciendo compromisos para conseguir metas comunes por encima de los intereses individuales. Apoyar a las personas en su quehacer diario, ayudar cuando se precisa, transmitir y ejecutar, con espíritu crítico-constructivo, todas y cada una de las decisiones tomadas. Compartir la información y el conocimiento, habilidades y métodos, aportando propuestas de mejora o colaborando en su implantación, con objeto de mejorar el desarrollo de las actividades y garantizar la consecución de los objetivos planteados	

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS  
GENERICAS  
SOCIEDAD INFORMATICA  
PROVINCIAL  
INPRO**

## COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS

### PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Capacidad para priorizar, trabajar de manera sistemática y ser capaz de mantener el ritmo en momentos de gran carga de trabajo. Implica respetar los tiempos asignados; prever los obstáculos; definir acciones, plazos y medios necesarios.

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Programar actividades con anticipación teniendo en cuenta los recursos necesarios</li><li>- Realizar una planificación de las actividades estableciendo plazo para sacar mejor provecho de su tiempo</li><li>- Establecer plazos y objetivos temporales de forma razonablemente exigente y realizar una asignación de recursos con el fin de optimizar su tiempo</li><li>- Llevar un seguimiento del grado de consecución de la programación de sus actividades</li></ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planificar las actividades y recursos a medio y largo plazo</li><li>- Programar y coordinar las tareas a realizar, asignando tareas y estableciendo el tiempo, con el fin de optimizar el rendimiento y dar la mejor respuesta posible a los requerimientos de la situación</li><li>- Clarificar los roles, objetivos y responsabilidades con sus compañeros, colaboradores y superiores para garantizar el cumplimiento de la planificación</li><li>- Tener en cuenta las posibles desviaciones y la forma de ajustar su propia planificación a medio y largo plazo.</li></ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluar e integrar planes, objetivos y recursos con una visión global organizativa, involucrando a otras personas</li><li>- Definir planes de acción con base a unos objetivos, con una adecuada coordinación, control y seguimiento de las acciones a realizar a corto y largo plazo</li><li>- Tener en cuenta las posibles desviaciones y la forma de ajustar su propia planificación a medio y largo plazo</li></ul>

### CAPACIDAD DE DECISIÓN Y/O REACCIÓN

Ser capaz, ante acontecimientos imprevistos de comprender situaciones, buscar alternativas, adoptar soluciones de acuerdo al análisis de las instrucciones que poseemos, responsabilizarnos y evitar implicar de forma innecesaria a los demás.

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ser capaz de rentabilizar los recursos a su alcance para resolver situaciones no previstas.</li><li>- Saber distinguir en función de la relevancia e impacto que pueden generar los imprevistos, qué asuntos abordar de forma autónoma y cuales derivar</li><li>- Consensuar con compañeros de igual puesto la decisión a adoptar</li><li>- Ejecutar en base a alternativas diferentes a las habitualmente establecidas</li></ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resolver las situaciones problemáticas basándose en sus propios conocimientos y experiencia</li><li>- Buscar posibles alternativas ante un problema inesperado en su puesto o puestos inferiores</li><li>- Resolver los problemas de forma autónoma en su ámbito de actuación</li><li>- Mostrar solvencia técnica adecuada en su relación e interacción con otras administraciones o/y usuarios</li></ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Llegar a acuerdos acerca de cómo se implementan soluciones en colaboración con otras instancias</li><li>- En caso de duda interpretativa decidir con fundamento sobre cualquier asunto relacionado con la temática de la unidad</li><li>- Diseñar y formular propuestas que afectan a procesos de actuación y funcionamiento de herramientas de trabajo</li><li>- Toma decisiones aún cuando no se dispone de toda la información</li></ul>

### DESARROLLAR VISION ESTRATÉGICA

Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y amplios conceptos en el trabajo diario. En los niveles no directivos incluye la simple comprensión de estrategias. En los niveles directivos consiste en un sofisticado conocimiento de como el entorno en el sentido más amplio influye en las estrategias y como éstas, a su vez, determinan las diferentes acciones/escenarios.

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Generar nuevas ideas y nuevos proyectos para anticiparse a las tendencias del entorno</li><li>- Buscar alternativas definidas y orientadas para mejorar el posicionamiento de la organización</li><li>- Implementar una organización eficiente y bien preparada frente a la evolución de las circunstancias</li><li>- Observar y detectar los factores claves que inciden en los resultados</li><li>- Trasmitir la visión a los demás</li><li>- Tratar de optimizar los resultados de la organización</li><li>- Organizar las actuaciones y recursos mediante un enfoque estratégico orientado a la consecución de los objetivos de INPRO</li></ul>
---------	---

### ENTENDER Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN

Comprender la información que está a disposición, buscar y reunir la información precisa para realizar el trabajo; ser capaz de detectar errores y ponerlos en conocimiento de aquellos que deban proporcionar una respuesta o solución; relacionar y comparar datos de distintas fuentes; identificar relaciones de causa-efecto.

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Buscar informaciones dentro de un marco claramente definido</li><li>- Desempeñar el trabajo adecuadamente de conformidad con las explicaciones recibidas</li><li>- Elaborar información estructurada en un plazo determinado</li><li>- Entender las instrucciones básicas para el desempeño del puesto</li><li>- Tratar las informaciones recogidas siguiendo las directrices claras</li></ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analizar y estudiar la información recibida de manera minuciosa para poder sacar conclusiones oportunas</li><li>- Interpretar y adaptar los datos para convertirlos en informaciones relevantes para las personas destinatarias</li><li>- Analizar datos y detectar incongruencias entre ellos</li><li>- Contrastar la información recibida cuando duda de su autenticidad o veracidad o si son poco claras</li><li>- Organizar la información y documentación de forma optima para garantizar su accesibilidad y su calidad</li></ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Buscar informaciones adecuadas entre diversas fuentes para sustentar informes llegando a conclusiones lógicas</li><li>- Elaborar la información al redactar informes que remite a otras personas</li><li>- Tratar un gran volumen de información en un plazo determinado</li><li>- Tratar la información de acuerdo con los procedimientos y sistemas reglamentarios</li><li>- Evaluar diversas informaciones para resumirlas a lo esencial</li></ul>

### **PENSAMIENTO ANÁLITICO**

Capacidad de entender una situación, un asunto o un problema, desagregándolo en pequeñas partes o identificar sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre los distintos elementos o aspectos, y establecer prioridades de una forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar la relación causa-efecto entre dos aspectos de una situación</li><li>- Descomponer las situaciones entre dos partes, los pros y los contras</li><li>- Ordenar una relación de tareas según su orden de importancia</li></ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer múltiples vínculos causales: varias posibles causas de un hecho, varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos</li><li>- Analizar las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación</li></ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Descomponer un problema en múltiples partes y desglosar cada una de estas partes en detalle, estableciendo las relaciones causales entre ellas.</li><li>- Identificar las sucesivas capas de un problema</li><li>- Utilizar diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen</li><li>- Utilizar diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesar el valor de cada una de ellas</li></ul>

### **DIRECCIÓN DE PERSONAS**

Implica la intención de hacer a las personas responsables de su rendimiento. Consigue que otros cumplan con sus deseos, utilizando apropiada y efectivamente el poder personal o la autoridad conferida por el puesto, con vista al beneficio a largo plazo de la organización. Incluye el "decir lo que los demás deben hacer". El estilo varía según lo requieren las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazador. El hecho de intentar razonar, persuadir y convencer a los demás para que hagan algo es Impacto e influencia, no Dirección de personas

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dar a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claro las necesidades y exigencias.</li><li>- Asignar tareas y responsabilidades, organizar el trabajo y planificar las tareas del equipo.</li><li>- Rechazar con firmeza peticiones no razonables de los demás o establecer límites a su comportamiento.</li><li>- Realizar seguimientos, reconduciendo rendimientos inadecuados.</li><li>- Realizar un seguimiento estricto y cuidadoso del rendimiento.</li><li>- Utilizar estrategias para promover la productividad, y ser capaz de llegar a medidas extremas y necesarias con las personas afectadas</li></ul>
---------	---

## COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

### CONTROL DEL ESTRÉS

Controlar las emociones perturbadoras y los impulsos en situación de presión, ambigüedad o adversidad y evitar que afecten a nuestro desempeño laboral

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contener sus emociones y mantener la calma.</li> <li>- Resistir la tentación de actuar inmediatamente y sin pensar.</li> <li>- Saber mantener la calma ante una tensión habitual que se produce en su trabajo, manteniéndose alejada del desencadenante de sus emociones.</li> <li>- Sabe mantener un lenguaje y tono de voz adecuado en las conversaciones a pesar de las quejas y/o provocaciones de los otros.</li> <li>- Responder de manera positiva, reformulando los problemas o buscando soluciones a ellos.</li> </ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender cómo las propias emociones afectan a su consecución y tratar de evitar que puedan interferir en su trabajo diario.</li> <li>- Seguir funcionando bien o responder constructivamente a pesar del estrés.</li> <li>- Utilizar técnicas o hábitos específicos para controlar las emociones y la tensión.</li> <li>- Controlar la frustración ante los obstáculos frecuentes o las dificultades para conseguir los objetivos.</li> <li>- Se mantiene centrado en situaciones de gran carga de trabajo.</li> </ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignorar o tratar de evitar las provocaciones y responder con calma delante de las mismas.</li> <li>- Reconocer sus propias emociones personales y tratar de evitar que estas afecten a su gestión del equipo.</li> <li>- Trasladar optimismo y confianza ante las situaciones problemáticas y complicadas.</li> <li>- Tratar que las emociones negativas no afecten directamente al equipo.</li> <li>- Manifestar comprensión por las emociones de sus colaboradores y ofrecer consejos y ayuda para controlarlas.</li> <li>- Promover acciones y actividades dirigidas a reducir la tensión del equipo y a ganar confianza ante las dificultades diarias.</li> </ul>

### RESPONSABILIDAD O CONCIENCIA

Asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral. Realizar las tareas propias del puesto de manera autónoma de acuerdo con las instrucciones establecidas y las normas vigentes.

Detectar errores e identificar áreas de mejoras, asumiendo la responsabilidad de las mismas o trasladarlo a quien proceda. Preocuparse por llevar a cabo actividades que permitan el crecimiento personal y profesional para lograr la excelencia en el trabajo encomendado.

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender las consignas vigentes para la ejecución de las tareas</li> <li>- Respetar la forma en que se llevan a cabo las cosas en la organización, y formular en su caso propuestas de mejora en los procedimientos</li> <li>- Comprender y trabajar por los resultados que se esperan de su función</li> <li>- Mostrar disponibilidad para atender a los compañeros dentro y fuera del departamento</li> <li>- Usar de forma responsable los recursos para conciliar la vida laboral y familiar (transversal)</li> <li>- Reflexionar con espíritu autocrítico positivo y negativo los comportamientos y actitudes en la organización (transversal)</li> </ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeñar la actividad correctamente en calidad y plazos</li> <li>- Planificar, organizar y realizar un seguimiento adecuado de sus actividades</li> <li>- Respetar y aceptar lo que los superiores consideran importante</li> <li>- Expresar lazos afectivos con la organización y manifestar orgullo de pertenencia</li> <li>- Definir soluciones realistas</li> <li>- Usar de forma responsable los recursos para conciliar la vida laboral y familiar (transversal)</li> <li>- Reflexionar con espíritu autocrítico positivo y negativo los comportamientos y actitudes en la organización (transversal)</li> </ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar decisiones y ajustar prioridades en función de las necesidades de la Organización</li> <li>- Cooperar con otras personas en el logro de los objetivos organizativos</li> <li>- Poner las necesidades de la empresa por delante de las propias (identidad profesional,</li> </ul>

	<p>preferencias, prioridades)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar las decisiones que benefician a la organización, aunque puedan resultar impopulares a corto plazo</li> <li>- Promover la filosofía y valores de su organización y transmitir una imagen positiva entre los grupos de interés</li> <li>- Usar de forma responsable los recursos para conciliar la vida laboral y familiar (transversal)</li> <li>- Reflexionar con espíritu autocrítico positivo y negativo los comportamientos y actitudes en la organización (transversal)</li> </ul>
--	--

### **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD**

Capacidad para generar nuevas ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, aportando nuevos enfoques y respuestas que contribuyan a la mejora de la calidad, la rentabilidad, la eficacia y/o los resultados de la actividad

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfocar las situaciones desde perspectivas novedosas y poner en práctica nuevas ideas que aportan valor</li> <li>- Encontrar nuevas formas de realizar las cosas ante los problemas actuales y plantear alternativas.</li> <li>- Percatarse de aspectos desconocidos que no se derivan de contenidos existentes</li> <li>- Aceptar las ideas innovadoras aunque supongan un cierto riesgo.</li> <li>- Ver más allá de la información disponible y de los propios conocimientos para encontrar soluciones</li> </ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superar los modelos preestablecidos y pensar de forma abierta más allá de la información disponible.</li> <li>- Relacionar nuevas ideas de los demás en una nueva forma de pensar</li> <li>- Descubrir combinaciones de posibilidades que no resultan obvias</li> <li>- Sugerir ideas originales y desconocidas en su propia área de especialidad</li> <li>- Generar soluciones variadas ante los problemas.</li> <li>- Fomentar las nuevas ideas en su equipo de colaboradores/as.</li> </ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar abierto/a a nuevas ideas, generadas por los demás</li> <li>- Combinar técnicas sinérgicas o de pensamiento lateral, entre otras</li> <li>- Salir del marco establecido a la hora de identificar los problemas y nuevas soluciones.</li> <li>- Fomentar actitudes para superar las inercias</li> <li>- Generar modelos que facilitan el análisis y solución de problemas de otros en la Organización (colaboradores/as, colaterales, otros departamentos).</li> <li>- Flexibilidad ante las nuevas propuestas del entorno</li> </ul>

## COMPETENCIAS INTERPERSONALES

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Capacidad para reconocer, anticiparse y satisfacer las necesidades de los clientes (internos, externos y socios) ofreciéndoles los productos y /o servicios de la organización. Implica una preocupación por conocer y analizar las nuevas demandas y necesidades de los clientes o el mercado en general y dar respuestas.

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Responder a las preguntas, quejas o problemas que el cliente/a le plantea y mantenerle informado sobre el avance de sus proyectos (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente/a).</li><li>- Ofrecer al cliente/a información útil.</li><li>- Dar servicio al cliente/a de forma cordial.</li><li>- Ser responsable de corregir los problemas del cliente/a.</li></ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocer la casuística del cliente/a y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades e ir más allá de las inicialmente expresadas.</li><li>- Adecuar los productos o servicios disponibles a estas necesidades.</li><li>- Anticiparse a las necesidades del cliente/a.</li><li>- Asesorar y dar al cliente/a las alternativas que mejor se adaptan a sus necesidades.</li></ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Buscar el beneficio a largo plazo para el cliente y ajustar su enfoque consecuentemente, incluso cuando ello implica un coste para la propia organización</li><li>- Actuar como asesor de confianza</li><li>- Involucrarse en el proceso de decisión del cliente</li><li>- Desarrollar una opinión propia sobre las necesidades del cliente, los problemas, o las oportunidades y posibilidades e implantación (de soluciones) y puede actuar según esa opinión</li></ul>

### COMUNICACIÓN

Saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes. Transmitir los mensajes de forma efectiva, con una terminología estructurada y correcta; adaptar el estilo de la comunicación a la persona interlocutora y al contexto

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicar la información de forma clara y estructurada.</li><li>- Procurar que todas las personas que están involucradas en un problema o situación tengan la información pertinente.</li><li>- Transmitir sus opiniones e información de forma clara, dinámica y coherente.</li><li>- Asegurar que su mensaje se entienda sin distorsiones (utiliza mecanismos de seguimiento propios). Ej.: Realiza preguntas.</li><li>- Escuchar las opiniones y preocupaciones de sus interlocutores estableciendo feedback en la comunicación</li></ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utilizar diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio en función del interlocutor/a.</li><li>- Saber hacerse entender y crear las redes de relación necesarias para obtener la información que es relevante.</li><li>- Adaptar el discurso para atraer el interés de los demás.</li><li>- Anticiparse y prepararse para las reacciones de los demás</li><li>- Preparar con esmero los datos de su comunicación o presentación.</li></ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicar en público eficazmente. Interaccionar en público de forma efectiva.</li><li>- Comunicar adecuadamente en reuniones, presentaciones, etc.</li><li>- Saber establecer vínculos y relaciones afectivas con los demás para que apoyen su objetivo.</li><li>- Tener capacidad de convicción y ser capaz de impactar positivamente en los demás.</li><li>- Utilizar expertos/as o terceros para impactar.</li></ul>



## MANEJO DE CONFLICTOS

Saber negociar y resolver los acuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prever aquellas acciones o situaciones que pueden generar conflictos y diseñar planes con el objetivo de minimizarlos, sin perder de vista los objetivos de la unidad</li><li>- En caso de observar indicios de conflicto abordarlo de forma efectiva evitando situaciones agravadas</li><li>- Ante un conflicto tratar de mediar con objetividad e imparcialidad</li><li>- Buscar el mejor de los acuerdos posibles en atención a los objetivos y el clima laboral de la unidad</li></ul>
---------	--

## LIDERAZGO

Establecer directrices con claridad para orientar las actividades de los demás, dentro de un marco de actuación apropiado con sus límites correspondientes; controlando los resultados tanto parciales como definitivos que se valoran en función de los objetivos establecidos.

Involucrar y motivar a las personas; reconocer y valorar las aportaciones de los demás; delegar funciones, asignar recursos y compartir responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles

Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utilizar estrategias complejas para mantener la motivación del grupo elevada y para alcanzar buenos niveles de productividad (decisiones de contratación y despido, asignación de trabajos en equipo, formación, etc.).</li><li>- Escuchar y promover la participación y la aportación de ideas.</li><li>- Preocuparse para la motivación y buen clima de trabajo protegiendo al grupo y defendiendo su reputación.</li><li>- Asegurar que las necesidades del grupo estén cubiertas (obtiene los recursos, el personal y la información que el grupo necesita).</li><li>- Dar instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje.</li></ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Delegar responsabilidades transmitiendo confianza, formando y realizando un seguimiento efectivo.</li><li>- Dar feedback positivo de mejora a todos los miembros del equipo para su desarrollo y motivación.</li><li>- Desarrollar los miembros del equipo según sus necesidades e intereses.</li><li>- Establecer planes de acción y ofrecer sugerencias específicas de mejora.</li></ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Asegurar que los demás participen de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc.</li><li>- Actuar como modelo a seguir por los demás.</li><li>- Tener carisma propio, comunicar una visión de futuro que genera entusiasmo, ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo.</li><li>- Generar un elevado compromiso ante los retos a alcanzar.</li></ul>

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
<p>Capacidad para trabajar con otros estableciendo compromisos para conseguir metas comunes por encima de los intereses individuales.</p> <p>Apoyar a las personas en su quehacer diario, ayudar cuando se precisa, transmitir y ejecutar, con espíritu crítico-constructivo, todas y cada una de las decisiones tomadas. Compartir la información y el conocimiento, habilidades y métodos, aportando propuestas de mejora o colaborando en su implantación, con objeto de mejorar el desarrollo de las actividades y garantizar la consecución de los objetivos planteados</p>	
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir la información abiertamente en su ámbito de actuación</li> <li>- Participar en el trabajo del equipo, apoyar las decisiones que se tomen en el mismo y realizar el trabajo que se le asigna</li> <li>- Ofrecer ayuda a compañeros y colaboradores para solucionar los problemas de trabajo.</li> <li>- Aportar iniciativas que tienden a la consecución de los objetivos</li> </ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener a los demás miembros del equipo informado de los temas que afecten al mismo, compartir con todos la información que el grupo demande</li> <li>- Solicitar a los miembros del equipo que aporten ideas o sugerencias</li> <li>- Mantener una actitud abierta para aprender de los otros y solicitar opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones</li> <li>- Crear un buen clima en el equipo con actitudes proactivas</li> <li>- Ayudar a equipo a centrarse en los objetivos</li> </ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer en el seno del equipo el mérito de otros miembros, resaltando sus valores positivos, la colaboración prestada, haciéndoles sentirse importantes dentro del mismo</li> <li>- Actuar de forma activa para desarrollar el espíritu de equipo y la cooperación entre sus miembros</li> <li>- Defender la buena imagen y reputación del equipo ante terceros</li> <li>- Afrontar los problemas que plantee el equipo para resolver los conflictos que se le presenten en beneficio del propio equipo</li> <li>- Fomentar la iniciativa y autonomía de los profesionales</li> </ul>