

**LOS RECURSOS HUMANOS  
Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

**MANUAL DE TRABAJO**

**GUIA PARA LA ELABORACIÓN DEL  
CATÁLOGO DE COMPETENCIAS**

**EQUIPO DE TRABAJO**

– **COORDINADOR:**

**Pedro Montiel Gámez**

– **COMPONENTES DEL GRUPO:**

**Arcadio Domínguez Seguí**

**Antonio Heredia Díaz**

**Manuel Chinchilla Pérez**

**Ramón García Fernández**

**Secretariado de Deporte Universitario**

**Universidad de Málaga**

**2008**

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, un gran número de organizaciones, entre las que se encuentran las universidades, han pasado a cambiar la cultura organizacional. La empresa de hoy no es la misma de ayer. Los cambios que se avecinan ponen gran énfasis en la importancia que cobran este tipo de organización en los recursos humanos, donde las personas son consideradas como el principal activo con que cuentan las empresas.

La sociedad andaluza, y por ende la malagueña, se encuentra reflejada en la gestión del conocimiento y la información que impulsa la Universidad de Málaga en el Plan de Modernización de la Gestión de Servicios, en una Universidad que camina hacia el Espacio Europeo de Enseñanza Superior.

Nuestras estrategias parten de:

1. Los sistemas de evaluación de los Servicios.
2. Plan Estratégico 2005-2008.
3. La gestión por procesos.
4. Las Cartas de Servicios.
5. Las reuniones de la calidad de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía.

En los actuales sistemas de gestión, cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de objetivos. Entre los distintos sistemas, cobran una especial importancia las personas que en ellas participan.

Una herramienta indispensable para afrontar este reto es la **Gestión por Competencias**. Si bien el concepto de competencias se viene aplicando desde hace muchos años en el campo de la psicología, su utilización ha llegado al mundo de la Universidad en los últimos tiempos (Real Decreto 1393/2007, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales).

También se hace referencia a la gestión por competencias en el marco de la ley 7/2007 de 12 de abril del Estatuto Básico del Empleado Público. Esta herramienta de gestión del capital humano profundiza sobre las características que poseen las personas que vienen desarrollando su trabajo en nuestro servicio y que garantiza, con la capacidad propia para ejecutar tareas de manera eficaz y eficiente, una actuación de éxito en su puesto de trabajo.

De esta manera, se establecen modelos de carrera profesional horizontal, desvinculada de los cambios de los distintos puestos de trabajo, y basada en módulos de competencias y en el propio rendimiento del capital humano.

En el ámbito de las Universidades Andaluzas, nos encontramos dos situaciones importantes que condicionan, influyen y justifican el sistema de *gestión por competencias*. Por una parte, el módulo de financiación de las Universidades Públicas Andaluzas 2007-2011, en relación a los resultados obtenidos en la innovación, y por otra, los acuerdos sobre los complementos de productividad en sus diferentes tramos, en referencia a la mejora de la calidad de los servicios que presta el Personal de Administración y Servicios de las Universidades Públicas Andaluzas. En el 2º tramo, se encuentra una de las acciones establecidas, en la elaboración del Catálogo de Competencias, que a su vez relaciona con cada uno de los puestos de trabajo del Secretariado de Deporte Universitario y con el Plan de Evaluación del Servicio.

El reto para todos los servicios, áreas y departamentos del secretariado de deportes, está en la conjugación de una gestión por procesos que tenga en cuenta a los recursos humanos que intervienen en los mismos, así como la demanda de las personas usuarias, todo ello pensando en cómo optimizar el trabajo a través de la creación de equipos de personas que permitan mejorar la gestión, reduciendo costes y acortando los tiempos de ejecución.

Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de las personas que trabajan en ella, y en nuestro caso, contamos con un equipo de trabajo formado y motivado para llevar a cabo los distintos retos que se están planteando el Secretariado de

Deporte Universitario. Esta nueva forma de organización añadirá valor a la gestión de las actividades, los eventos, las instalaciones y cuantos acontecimientos se desarrollen en virtud de los objetivos estratégicos que marque el equipo de gobierno de la Universidad de Málaga

## 2. EL CONCEPTO DE COMPETENCIA

La resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, establece en su Artículo N° 3: b, la siguiente definición: “Competencia Laboral: Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada, requerimientos técnicos, productivos, servicios, de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”.

Son muchos los autores que han realizado una definición de competencias laborales. A continuación establecemos una relación de aquellas que consideramos más oportunas para nuestro ámbito.

Existen definiciones tales como: *“Conjunto de comportamientos observables relacionados casualmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados, o en una situación personal/social determinada”.*

Podemos encontrar otras definiciones más concisas y resumidas, como aparecen en la Norma Internacional ISO 9000 en *“Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”* resume: *“Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.*

Según *Agudelo (1998)*, competencia es *“la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.”*

*Bunk (1994)*, establece que *“posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.”*

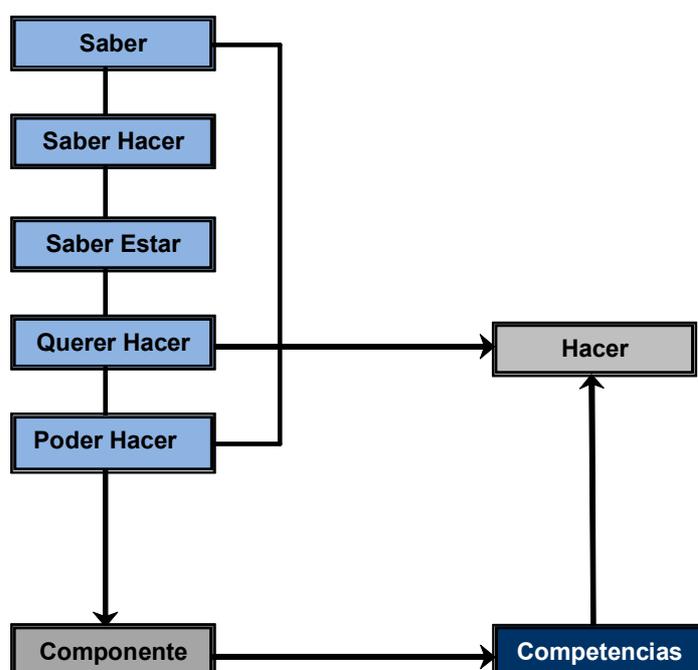
*Gallar y Jacinto (1997)*, entienden competencia como *“un conjunto de propiedades en permanente modificación, que deben ser sometidas a la prueba*

*de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo, que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica”.*

Según Kochanski (1998), las competencias son *“las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado por su rendimiento sobre un trabajador normal, dentro de una misma función o categoría laboral”.*

La OIT (1997), en la recomendación nº 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación, establece que *“el término competencias abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.”*

Para una mejor comprensión del modelo, tomamos como referencia el esquema expuesto por García Sáiz, M. (2003), en “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”, donde se establecen una serie de elementos esenciales para el cumplimiento de dichas competencias:



Los distintos elementos que conforman el modelo de García llevan al **Hacer**, y éstos se pueden describir del siguiente modo:

**Saber**: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en las competencias. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

**Saber Hacer**: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas, etc.

**Saber Estar**: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.)

**Querer Hacer**: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia,

**Poder Hacer**: Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de “favorabilidad del medio”.

García, M. (2003). “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”. En World Wide Web  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

### 3. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Son varias las clasificaciones y la terminología empleada por los distintos autores a la hora de referirse a las competencias relativas de los distintos puestos de trabajo. Además de ser de gran utilidad para la comprensión por parte de todos los miembros pertenecientes al equipo de trabajo de aquello que han de realizar, tanto a nivel individual como colectivo, estas clasificaciones y aclaraciones terminológicas nos permiten identificar los distintos puestos de trabajo y las funciones relativas a los mismos.

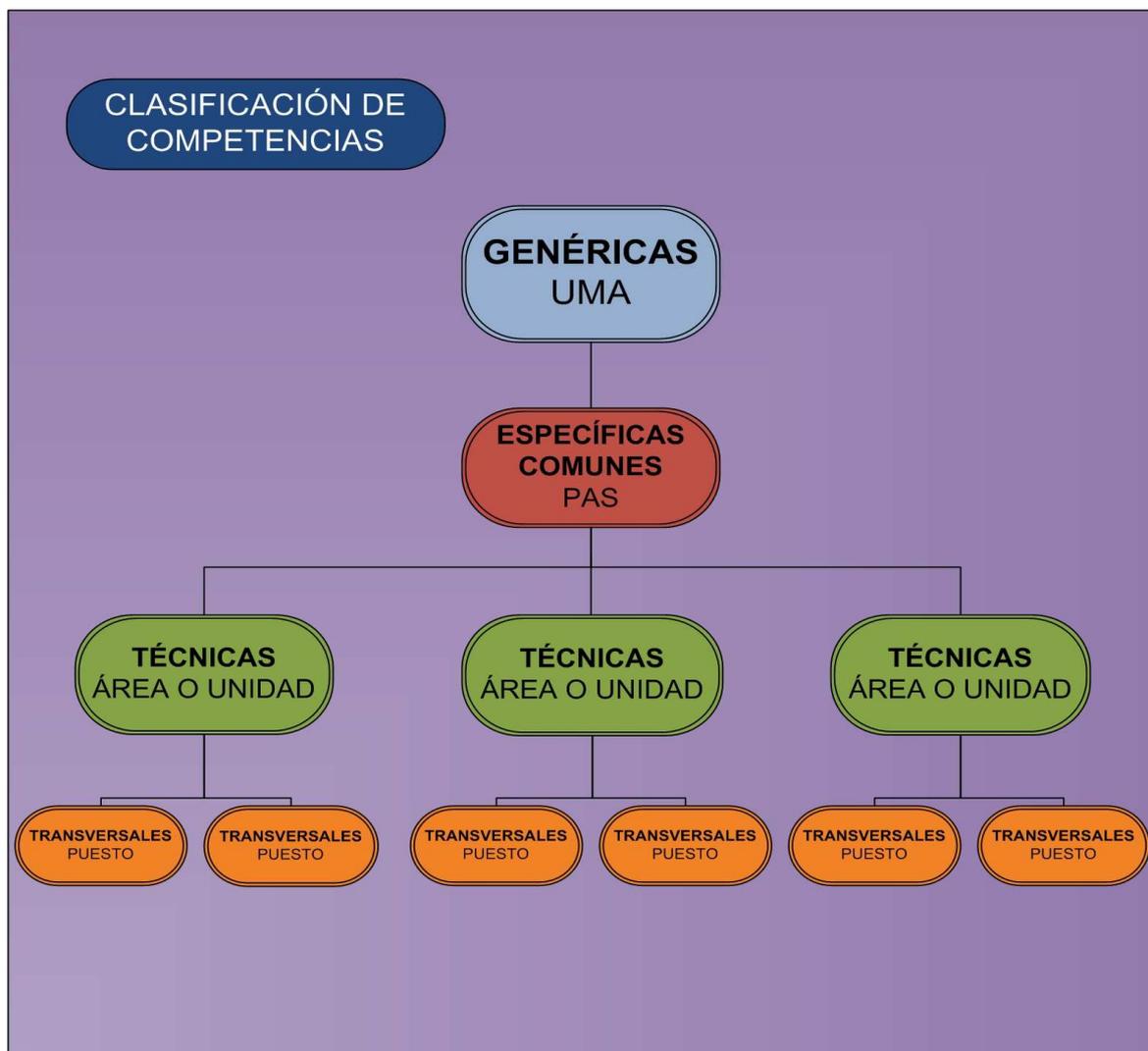
Una vez expuestas las distintas definiciones aportadas por diversos autores acerca del concepto de competencia, cabría aclarar aquí la forma de clasificar las mismas. Teniendo clara esta identificación y clasificación, podremos analizar cada competencia propia de los distintos puestos de trabajo. Además podremos realizar un proceso de evaluación mucho más eficaz y significativa. De esta forma, y antes de adentrarnos en las competencias propias de los distintos puestos de trabajo, y de los trabajadores en si mismos, deberemos asentar las bases conceptuales sobre la estructuración de las competencias de un equipo de trabajo como el que conforma este Servicio.

Analizando las definiciones que de “*competencia*” hemos realizado en el apartado 2, se puede determinar que éstas pueden consistir en motivos, rasgos o tipología de las personas que desarrollan su trabajo en la Universidad de Málaga que tienen sus propias características, conceptos, formas y actitudes o valores. Siguiendo a Pereda Marín y a Berrocal Berrocal se puede considerar que las competencias son un “*conjunto de comportamientos observables que están relacionados con el desempeño de funciones o tareas que son excelentes en un puesto concreto y en una organización*”.

En nuestro caso, hemos expresado cómo quedarían los distintos grupos, adaptando el catálogo de competencias según las directrices de la Mesa Técnica y la Vicegerencia de Recursos Humanos, de forma que las

competencias se podrían clasificar de la siguiente manera, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Que cada competencia tuviera un nombre y una definición verbal.
- Que cada competencia tuviera distintos atributos referidos a conductas observables, y no juicios de valor.
- Que todas las competencias pudieran ser mejoradas y aprendidas por medio de la formación.
- Que todos los puestos llevaran asociados un perfil de competencias que estuviera relacionado con los Procesos Claves de cada Unidad Funcional.



**Competencias Genéricas de la Universidad.** Se propusieron 12 competencias inicialmente, de las que se han elegido 4. En su elección han participado los trabajadores de la UMA a través de un cuestionario, y han sido refrendadas por el Equipo de Gobierno. Estas competencias son las siguientes:

**A. APRENDIZAJE/MEJORA CONTINUA: actitud para asimilar nuevas informaciones, conocimientos, sistemas y métodos de trabajo para una actuación eficaz y eficiente.**

- Mantiene su formación general y técnica.
- Busca información necesaria para realizar sus tareas.
- Se esfuerza por adquirir nuevas habilidades.
- Aprende y utiliza nuevas herramientas y tecnologías.
- Aumenta sus conocimientos a través de la lectura de manuales, libros u otros documentos.
- Analiza información pertinente para planificar su trabajo.
- Busca nuevos métodos de trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia.
- Establece sistemas para mejorar la gestión de su servicio o equipo.
- Mide los resultados y los revisa sistemáticamente con el objeto de mejorar las actuaciones.
- Aporta nuevas propuestas de mejora ante nuevos retos para conseguir los objetivos de su área.
- Difunde los conocimientos obtenidos y las nuevas ideas y tecnologías.
- Es reconocida como una persona experta en su especialidad.

**B. COMUNICACIÓN: capacidad para transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y convincente, siendo receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (clientes, grupos de interés, personal...).**

- Expresa ideas y opiniones constructivas relacionadas con su área de actividad.
- Transmite información de manera clara y comprensible.
- Escucha con atención a su interlocutor y comprende el mensaje.
- Conoce los mecanismos de comunicación interna y externa y sus flujos (vertical -ascendente y descendente-, horizontal...).
- Utiliza los mecanismos de comunicación de forma asidua y con eficacia.
- Se comunica de forma convincente, generando confianza y fiabilidad.
- Utiliza información y citas que le avalan.
- Genera y transmite información adecuada y adaptada a los distintos grupos de interés.
- Busca nuevos medios y procedimientos que mejoren la comunicación.
- Utiliza herramientas y metodologías destinadas a planificar y desplegar la mejor estrategia de cada comunicación, para difundir la política, directrices, etc., del servicio o unidad.
- Identifica las formas y los momentos adecuados para establecer la comunicación.

**C. IDENTIDAD INSTITUCIONAL: capacidad para reconocer y expresar un sentimiento de pertenencia a un grupo de personas con objetivos comunes.**

- Conoce la misión, los valores y la visión de la Universidad y de su unidad.
- Conoce e identifica la áreas del Plan Estratégico de la unidad.

- Conoce los objetivos estratégicos definidos para su unidad.
- Actúa coherentemente con todos los objetivos definidos para su unidad.
- Se identifica con la organización y orienta su comportamiento y su actividad al logro de sus objetivos, líneas y acciones estratégicas.
- Contribuye a desarrollar y transmitir la buena imagen de la Universidad.
- Colabora en la definición de los objetivos a través de los distintos canales de participación.
- Profundiza y desarrolla en la práctica los objetivos estratégicos de la Universidad.
- Aporta soluciones y propuestas acordes con los objetivos estratégicos de la Universidad.
- Genera en su entorno y en su actividad cotidiana compromiso y adhesión a la Universidad y a sus objetivos.

**D. ORIENTACIÓN A LA PERSONA USUARIA: capacidad de gestionar, desarrollar y atender las necesidades de nuestras persona usuarias, de forma eficiente y fiable, tratando de resolver satisfactoriamente sus expectativas y necesidades.**

- Atiende con inmediatez y corrección al requerimiento de las personas usuarias.
- Intenta solucionar los problemas que puedan presentarse.
- Realiza seguimientos de las necesidades y expectativas de las personas usuarias.

- Sabe situarse en su lugar, especialmente en los momentos críticos.
- Se anticipa a las necesidades y expectativas de las personas usuarias.
- Se compromete a la búsqueda de la solución más adecuada.
- Gestiona las posibles quejas y sugerencias, dando una respuesta clara y convincente.
- Propone y, en su caso, implementa mejoras en su unidad a partir de las quejas y sugerencias.
- Investiga, analiza y conoce las necesidades y expectativas de las personas usuarias.
- Planifica mejoras en función de las necesidades y expectativas de las personas usuarias.
- Fomenta la participación de la persona usuaria para la toma de decisiones.
- Crea nuevas necesidades y expectativas para su fidelización.
- Genera confianza y se convierte en referente.

**Competencias Específicas del PAS.** Dichas competencias están desarrolladas para las personas que conforma el grupo de Personal de Administración y Servicios. Estas competencias son las siguientes:

**A. MOTIVACIÓN: actitud positiva y proactiva en el trabajo que redundará en la mejora continua del servicio.**

- La automotivación impulsa sus acciones en el trabajo.
- Conoce el valor de las funciones que desarrolla y el de su aportación a la globalidad de los procesos.
- Tiende a realizar un buen trabajo por la satisfacción interna que le produce y la estima que obtiene de los demás.
- Busca la creatividad en la actividad que desempeña.
- Motiva a otros y orienta sus actitudes hacia la satisfacción por el logro de los objetivos.
- Crea y fomenta un buen ambiente de trabajo.
- Fomenta el esfuerzo colectivo a la consecución de los objetivos de la organización.
- Orienta a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse personal y profesionalmente.
- Potencia la voluntad y el interés de las personas.
- Promueve la realización de acciones y la persistencia en las mismas para su culminación.

**B. RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO: actitud ética y profesional en el trabajo diario que contribuye a alcanzar los objetivos y metas de su**

**unidad.**

- Realiza las tareas asignadas y cumple con los plazos establecidos.
- Actúa con ética y alcanza los estándares mínimos de calidad.
- Conoce los procesos clave de su unidad.
- Desarrolla sus funciones en orden a la consecución de los objetivos fijados en conjunto.
- Se implica y contribuye a la mejora de los procesos clave establecidos en su unidad.
- Se fija como objetivos la mejora de la calidad y la anticipación a los plazos preestablecidos.
- Actúa con iniciativa sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
- Es crítico con su trabajo, analizando periódicamente su desempeño y la forma de mejorar el mismo.
- Desempeña sus tareas con especial dedicación y planificación.
- Tiene en cuenta los objetivos acordados y aspira a alcanzar el mejor resultado posible.
- Propicia y fomenta una actuación profesional y responsable en su unidad.
- Actúa por encima de lo esperado en su nivel o posición.

**C. TRABAJO EN EQUIPO: capacidad de participar activamente y cooperar con un grupo para alcanzar objetivos comunes.**

- Desarrolla su trabajo participando y cooperando en el funcionamiento del equipo.
- Se compromete en la búsqueda de logros compartidos.
- Prioriza el interés del grupo por encima del interés personal.
- Ofrece ayuda y la solicita a los demás miembros para solucionar problemas.
- Conoce el trabajo de las compañeras y los compañeros y se interesa por él.
- Participa o colabora con los grupos de trabajo.
- Promueve el trabajo en equipo y la gestión participativa, proponiendo objetivos y estrategias.
- Tiene iniciativa para colaborar con miembros de otras áreas de la organización.
- Comparte conocimientos e instruye a otros miembros del equipo.
- Lidera el equipo, fomentando la iniciativa, la participación, las reuniones y la transversalidad para la toma de decisiones.
- Trabaja conjuntamente con personas de otras universidades o instituciones en proyectos que redundan en el beneficio de la unidad y de la imagen corporativa.

**Competencias Transversales.** En su elaboración se ha tenido en cuenta la formación llevada a cabo por la Universidad sobre liderazgo en la que han participado los Jefes y Directores de Servicio. Igualmente se ha tenido en cuenta la aportación, a través de un cuestionario, de todos los miembros del PAS que tienen personas a su cargo. En este grupo, son consideradas las siguientes competencias:

A. **LIDERAZGO:** guía al grupo en la realización de una tarea, estructurándola y dirigiéndola para la consecución de la misma. Establece y mantiene el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados. Acepta responsabilidades y asume la dirección, coordinación y control de los objetivos. Facilita y contribuye al desarrollo y utilización óptima de las capacidades de las personas que forman su equipo de trabajo.

- Conoce sus puntos fuertes y sus limitaciones.
- Tiene un trato justo con sus colaboradores y mantiene con ellos una relación personal, cercana y de confianza.
- Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.
- Establece reuniones periódicas con el grupo de trabajo.
- Ajusta los niveles de exigencia respecto a las posibilidades reales de cada uno de los integrantes del grupo.
- Reconoce el éxito del grupo y asume las responsabilidades del fracaso del mismo.
- Potencia la participación de sus colaboradores apoyando sus acciones y haciendo que se sientan involucrados y comprometidos.
- Estimula la autonomía y la toma de decisiones.

- Sabe hacer y enseña a hacer.
- Inspira confianza y es referente para todos los miembros del grupo.
- Se preocupa por el clima laboral y fomenta la buena calidad de relaciones interpersonales.
- Predomina su autoridad informal por encima de la formal.

**B. ORIENTACIÓN A RESULTADOS: capacidad de encaminar todos los actos a la consecución de los objetivos y metas definidos.**

- Alcanza los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.
- Actúa de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.
- Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.
- Trabaja para mejorar su desempeño e introduce los cambios necesarios en su ámbito de actuación.
- Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad.
- Compromete a su equipo en el logro de los objetivos, instándolo a asumir riesgos calculados.
- Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
- Se sitúa un paso por delante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la Universidad.

- Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos respecto de los definidos por la institución en su conjunto.
- Aporta su experiencia y conocimientos a otras áreas en la consecución de los resultados.
- Ofrece, frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.

**C. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO: ordena las tareas en función de prioridades. Establece estrategias y elabora planes eficaces para la consecución de los objetivos previstos ajustándose a los presupuestos. Establece medidas de control y seguimiento, teniendo en cuenta la previsión de actuaciones a medio y largo plazo.**

- Identifica los procesos claves y puntos críticos en la planificación y organización del trabajo.
- Establece prioridades y planifica el tiempo propio y el de las personas colaboradoras para la realización de las actividades previstas.
- Identifica problemas u actúa corrigiendo las desviaciones.
- Aprovecha las capacidades y recursos en la distribución de las tareas del equipo.
- Prevé las necesidades del equipo o del servicio cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos.
- Analiza los recursos humanos y materiales disponibles para alcanzar los objetivos fijados.
- Identifica los factores que pueden afectar a la consecución de objetivos.

**D. TOMA DE DECISIONES:** identifica los factores relevantes de un problema, los valora de forma adecuada y llega a soluciones efectivas. Actúa de forma responsable ante la solución de un problema. Analiza los pros y los contras de cada acción.

- Plantea alternativas con seguridad, generando confianza con los interlocutores.
- Resuelve las cuestiones planteadas con iniciativa, sin necesidad de supervisión continua.
- Considera, con la suficiente antelación, factores que puedan condicionar acciones futuras.
- Tiene en cuenta la importancia del asunto, la implicación de las personas y el tiempo disponible.
- Analiza, con una base lógica y racional, cada situación.
- Ofrece diversas opciones y alternativas, estimando los costes y beneficios de cada una de ellas.
- Simplifica la información para explicar de forma sencilla las acciones.
- Conoce, aplica e implanta los procesos de toma de decisiones.
- Combina la eficacia y la eficiencia en la elección de cursos de acción.
- Selecciona la mejor opción para la organización, utilizando para ello los conocimientos y la experiencia adquiridos.

**Competencias Técnicas o de Desempeño.** Son aquellas competencias que se vinculan al desempeño de cada uno de los trabajadores en su unidad, y están relacionadas con los procesos claves desarrollados en el Mapa de Procesos. Como máximo, deben definirse 4 competencias técnicas comunes para todo el personal de la Unidad. La diferencia estará en los comportamientos asociados a cada puesto tipo.



# Competencias Técnicas

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
Universidad de Málaga

**BU**

**U**  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**Objetivo = Definición**

Gestión de recursos de información = realizar la conservación, el acceso y la difusión de los recursos de información...

GGR 6

# Competencias Técnicas

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
Universidad de Málaga

**BU**

**U**  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Subprocesos/acciones del proceso = Comportamientos

Gestión de recursos de información = realizar la conservación, el acceso y la difusión de los recursos de información...

GGR 7

# Competencias Técnicas

**Adquisición**

**Gestión de recursos de información**

Colabora en determinar qué documentos deberán incorporarse a la Biblioteca...

conservación, el acceso y la difusión de los recursos de información...

GGR 8

# Competencias Técnicas

...

**Análisis documental**

**Adquisiciones**

**Gestión de recursos de información**

Redacta, incorpora y revisa asientos bibliográficos de

Colabora en determinar qué documentos deberán incorporarse a la Biblioteca...

GGR 9

## 4. MAPAS DE COMPETENCIAS

Los mapas de competencias nos permiten elaborar una guía para el diseño, aplicación y evaluación de competencias. Se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan para poder llevar a cabo el desempeño de las distintas actividades que se desarrollan en un puesto de trabajo. Son una herramienta que nos permitirá llevar a cabo una gestión integrada de los recursos humanos que interactúan en los distintos procesos operativos y de apoyo, desarrollados en el mapa de procesos del Secretariado de Deportes.

Para el desarrollo de estos mapas se necesita elaborar un glosario de sinónimos y acrónimos, en el que se establezcan las distintas definiciones que hay sobre competencias, todo ello relacionado con el mapa de procesos y las categorías profesionales, y para una optimización del trabajo, se guardarán en un soporte informático para gestionarlos de una manera más eficaz.

De lo anteriormente expuesto, se deberá llegar a un acuerdo entre el equipo de expertos para consensuar el mapa de competencias, en el que se relacione con claridad aquellas vinculadas a su puesto de trabajo, como el grado de desarrollo y los criterios de prioridad para el desempeño. En estos mapas de competencias establecidos por el grupo de expertos, hay que identificar cuáles son las competencias comunes a cada servicio, departamentos, secciones y negociados, así como atender también a las establecidas por el IV Convenio Colectivo para el Personal Laboral, como grupo 4, grupo 3, etc.

El mapa de competencias de los trabajadores del Secretariado de Deportes vendrá expresado por las **Competencias Comunes o Genéricas** a su categoría profesional. En éstas se incluyen los conocimientos, habilidades y actitudes que el Secretariado de Deportes entiende como intrínsecas a su organización, a sus organigramas, a su sello de identidad, a su cultura, etc., que deben poseer todos los profesionales que trabajen en el Servicio.

**Las Competencias Específicas** son aquellas asociadas al área, servicio o departamento y están relacionadas con los procesos operativos y procesos complementarios, asociadas a su vez a una unidad, servicio, departamento o negociado, en las que presta su servicio cada uno de los profesionales que trabajan en ellos.



## 5. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS DEL SECRETARIADO DE DEPORTES

1. Implantar un nuevo estilo de dirección en el Secretariado de Deportes para gestionar los recursos humanos.
2. Elaborar el Catálogo de Competencias genéricas y específicas del conjunto de puestos de trabajo de los trabajadores pertenecientes al Servicio de Deportes.
3. Mejorar y simplificar la gestión integrada de los Recursos Humanos.
4. Hacer coincidir la gestión de los Recursos Humanos con las líneas del Plan Estratégico de la Universidad que estén relacionadas con calidad y con el Servicio de Deportes.
5. Vincular los distintos departamentos, a través de los procesos, con los recursos humanos que intervienen en los mismos
6. Optimizar la toma de decisiones de manera objetiva desde la intervención de los recursos humanos con criterios homogéneos.
7. Identificar las competencias a través de las necesidades que plantean los distintos Servicios en función del Plan de Mejora de la Autoevaluación del Servicio.
8. Dotar, a través de la gestión por competencias, de una herramienta ágil, flexible y dinámica, que nos permita trabajar con un nivel de polivalencia elevado.
9. Identificar, en el manual de funciones, tanto las competencias específicas comunes como las competencias específicas técnicas.

## 6. PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

La planificación del trabajo y el correcto funcionamiento del equipo son una de las claves del éxito. Para que este trabajo en equipo sea óptimo, es necesario que se cumplan las competencias de los distintos miembros de dicho equipo. En un Servicio como es el del Secretariado de Deportes de la Universidad de Málaga, es necesario que las competencias queden claramente definidas, con el fin de que el cumplimiento de éstas se facilite. Una de las herramientas más empleadas en los equipos de trabajo como el de este Servicio, son los mapas de competencias. En esta entidad, las distintas áreas, departamentos, negociados, etc. deben realizar sus funciones en constante interacción entre ellas, conformando con esto, uno de los pilares básicos de las nuevas formas de gestión por procesos.

En este sentido, para poder elaborar estos mapas de competencias tan eficaces, es necesario, en primer lugar, planificar el trabajo y formar un equipo que se encargue de llevarlo a cabo. El **grupo de trabajo** elegido para diseñar el mapa, debe ser representativo de cada área, departamento, negociado, etc. que conforma este Servicio, y estar supervisado por un coordinador. Estarán presididos por responsables de la unidad funcional. Un grupo de entre 6 y 8 personas sería recomendable para poder realizar un mapa realmente eficaz y útil, donde se interconecten las distintas funciones realizadas por cada área de nuestra estructura. Una vez definida la forma de trabajo, se decidirá el tipo de mapa de competencias a elaborar. Una buena manera de empezar sería definir las funciones y responsabilidades de cada área, departamento o negociado.

Es necesario, a su vez, establecer un calendario de reuniones. La sistemática de trabajo estaría conformada por una tormenta de ideas, grupos focales, debates y sugerencias acerca de las competencias que deberán tener cada miembro del equipo. Los mapas de procesos, un glosario de competencias y otros documentos, pueden servir de ayuda para enriquecer estas primeras reuniones de vital importancia para un correcto funcionamiento posterior. Una

vez establecidas las competencias, se marcarán unos niveles mínimos para el desempeño de las mismas. Los criterios fundamentales establecidos por el Servicio, junto con los niveles de conocimiento ya determinados, serán la herramienta más útil para el control del concreto cumplimiento de las competencias, y por tanto, del éxito en el trabajo del Secretariado.



## 7. RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN y EVALUACIÓN

Para identificar la información y recopilar todo lo referente a la definición de competencias, a su clasificación y a la evaluación de las mismas, seguimos los siguientes pasos:

### 1. Identificación del instrumento de recogida de la información

Como instrumento de recogida de la información utilizaremos un cuestionario semiestructurado, que se pasará a cada uno de los trabajadores pertenecientes a cada área, departamento, negociado, etc.

### 2. Planificación de la recogida de información

Para poder analizar las competencias y ver cuáles son las que se pueden atribuir a cada uno de los distintos puestos de trabajo del servicio, emplearemos el cuestionario que a continuación se presenta. Este se estructura en 10 bloques claramente diferenciados, con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible:

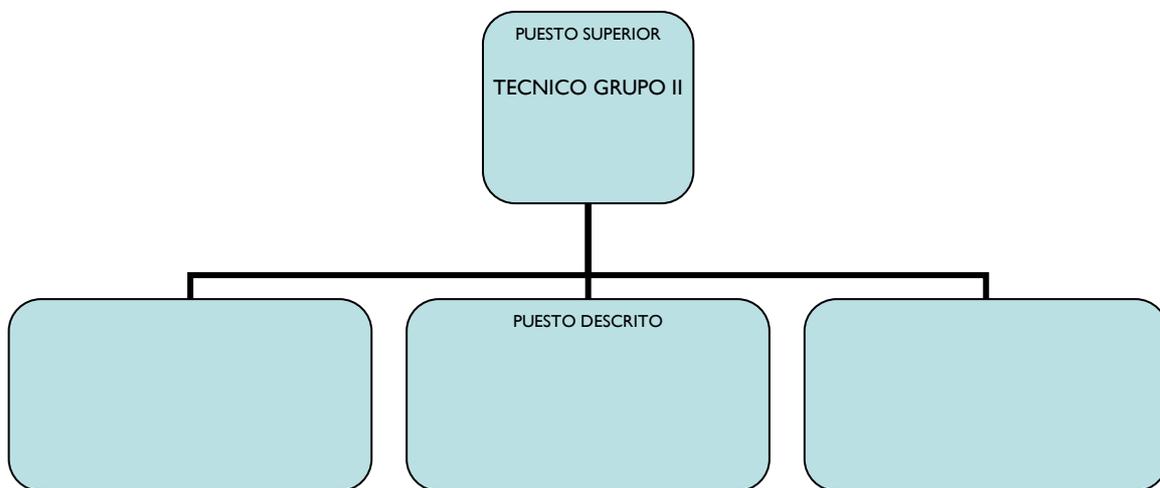
## Dirección de Secretariado de Deportes Servicio de Actividades Físico-Deportivas

### CUESTIONARIO DE PUESTO DE TRABAJO

(Tomado del cuestionario de identificación de puesto de trabajo de la Universidad Pablo de Olavide)

Denominación del puesto:	Nivel C.D.:
Nombre y apellidos del ocupante:	
Cuerpo al que pertenece: DEPORTES	
Área/ Servicio/ Unidad a que pertenece: ACTIVIDADES	
Denominación del puesto superior jerárquico: DIRECTOR	Nombre y apellidos del superior: PEDRO MONTIEL
Horario de trabajo:	Teléfono de contacto:

Especificar brevemente los cometidos básicos de su puesto de trabajo



--	--	--	--

**Observaciones acerca de su ubicación en el organigrama:**

---

---

---

---

### IV. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

N.º	<b>FUNCIÓN:</b> Enuncie las funciones que realiza, asignándoles un número de orden	<b>PROCESO:</b> Describa con detalle el proceso seguido en la realización de cada una de las funciones. Indique la documentación que recibe o cumple, así como las normas, reglamentos, manuales, etc., consultados y los medios materiales utilizados

N.º	<b>FINALIDAD:</b> Indique quién recibe los resultados de su unidad y para qué los utiliza	<b>DEDICACIÓN:</b> Indique el tiempo medio aproximado dedicado a cada función en % total y su periodicidad	<b>MAGNITUD:</b> Señale el volumen a que afecta la función (Euros, Tm, Has) y el n.º de procesos en que se materializa

Nº Función	Tareas	Tiempo medio aproximado dedicado a cada tarea (en minutos)	Periodicidad Tareas			
			diaria	semana l	Men-sual	anua l

### V. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Si sus obligaciones requieren contactos con otras personas de la organización, excluidos jefes y subordinados (relaciones internas), o con otras personas ajenas a la organización (relaciones externas), indíquelo en el cuadro.

TIPO	CON QUÉ SE RELACIONA: Señale la persona u organismo	PARA QUÉ: Indique el contenido de las relaciones y su finalidad	FORMA: Verbal, escrita, telefónica, etc.	FRECUENCIA
RELACIONES INTERNAS				
RELACIONES EXTERNAS				

### VI. MARCO DE ACTUACIÓN

N.º	INSTRUCCIONES	Instrucciones sobre				DECISIONES	COMPLEJIDAD	SUPERVISIÓN	
		Qué hacer	Cómo	Cuándo	Cuánto			La supervisión se ejecuta	
	De quién recibe las instrucciones					Si se ve obligado a tomar decisiones sin consultar a con su jefe, indique en qué consisten y con qué frecuencia ocurre	Señale para cada función sus aspectos más complejos	Durante la realización del trabajo	Una vez terminado

### VII. RESPONSABILIDAD

Indique en el cuadro siguiente los errores que puede cometer, la posibilidad de ser detectados y la repercusión que tendría si no son detectados a tiempo

ERRORES MÁS FRECUENTES	POSIBILIDAD DE SER DETECTADOS	REPERCUSIÓN
	Señale por quién y en qué momento	Repercusión económica o de otro tipo (retrasos, desinformación, etc.)

### VIII. CONOCIMIENTOS

I. C. BÁSICOS: Indique la formación general mínima requerida para el desempeño del puesto:

.....

II. C. ESPECÍFICOS: Indique las materias que es necesario conocer en profundidad:

.....

III. APTITUDES PERSONALES: Señale aquellas capacidades que se consideran necesarias (cualidades físicas, capacidad de relación, etc.)

### IX. CONDICIONES DE TRABAJO

#### Condiciones Ambientales:

Indicar en el cuadro lo que proceda, explicando de forma breve la posible incidencia de las condiciones que inciden en el desempeño del puesto y porcentaje de tiempo de exposición a éstas durante la jornada de trabajo

#### Condiciones Ambientales:

Tachar el cuadro que proceda explicando de forma breve la posible incidencia de las condiciones que inciden en el desempeño del puesto y porcentaje de tiempo de exposición a éstas durante la jornada de trabajo

%

Postura (Andar, subir, bajar, de pie) ..... 0

.....  
.....

Temperatura ..... 0

.....

Ruido..... 0

.....

.....

Riesgos de Accidente o Enfermedad Profesional..... 0

Toxicidad..... 0

.....

.....

**Esfuerzos Físicos:**

Indicar los posibles esfuerzos físicos que debe realizar para el desempeño de su puesto de trabajo, así como el tiempo que dedica a las tareas requiere dicho esfuerzo

.....  
.....  
.....  
.....

**Herramientas o máquinas utilizadas:**

Relacionar las herramientas o máquinas que utiliza habitualmente

.....  
.....

## X. OBSERVACIONES AL CUESTIONARIO

### OBSERVACIONES AL CUESTIONARIO

(A Cumplimentar por el responsable inmediato superior al puesto encuestado)

Este cuestionario está basado en el Cuestionario de Puesto de Trabajo editado por la  
**Universidad Pablo de Olavide** de Sevilla.

### 3. Evaluación de Competencias

La evaluación de las competencias profesionales es una de las partes más importantes de todo este amplio y complejo proceso gestión. En nuestro servicio contamos, como instrumento para evaluar dichas competencias, el cuestionario-ficha, donde se valoran, según nuestros criterios fundamentales de evaluación, (expuestos en el apartado 2), 5 niveles (*saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer*).

Esta evaluación, donde aplicamos nuestros propios criterios, es posible gracias a la recogida previa de información a través del cuestionario expuesto anteriormente.

No obstante, y si bien empleamos nuestras propias herramientas, seguimos como referencia el modelo de cuatro niveles expuesto por Miller (1990). En este modelo se establecen cuatro niveles, y en ellos se hace referencia fundamentalmente a la posesión de conocimientos, al dominio de habilidades, y a la actitud positiva por parte del trabajador, aspectos esenciales que conforman nuestros criterios fundamentales de evaluación.



Pirámide de Miller (1990)

Pues bien, para poder hacer uso de estos criterios y evaluar el grado de

cumplimiento de las competencias, (para lo cual cada trabajador debe poseer una serie de características y habilidades básicas), utilizaremos un cuestionario donde, por un lado, será el propio trabajador el que evalúe sus propias competencias y su capacidad para llevarlas a cabo, y por otro, el Director del Servicio, analizando la información obtenida en el cuestionario anterior, valorará en qué grado el trabajador conoce y domina sus competencias.

Como podemos comprobar, la relación entre el cuestionario anteriormente expuesto y el proceso de evaluación es muy estrecha, pues a partir de esta información, elaboraremos un listado de competencias, conocimientos, habilidades y actitudes atribuidas a cada trabajador, permitiendo de esta forma evaluarlas en base a nuestro cinco niveles (*deficiente, suficiente, elevado, muy elevado y superior*). Para poder establecer una nomenclatura clara y sencilla hemos asociado a estos niveles una valoración del conocimiento poseído por parte del trabajador. Tres letras serán los indicadores del grado de dominio de estos conocimientos, siendo “**R**” un conocimiento requerido, “**A**” aceptable y “**O**” óptimo. De esta forma, y como presentamos a continuación, podemos hacer uso del mapa de competencias para poder establecer, en cada caso, los niveles de conocimiento que nos permitan analizar y valorar el nivel de formación de nuestros trabajadores, decidiendo así, la necesidad o no de realizar cursos de formación para mejorar el éxito del servicio.



COMPETENCIAS y GRADO DE CONOCIMIENTO					TIPO DE COMPETENCIA
Codificación	Competencia	Grado de Conocimiento			
		Requerido R	Aceptable A	Óptimo O	
					<i>Competencias generales</i>
					<i>Competencias Específicas transversales</i>
					<i>Competencias Específicas técnicas</i>

A modo de **resumen**, exponemos el siguiente esquema que representa todo el proceso de trabajo relativo a estas nuevas formas de gestión. Las competencias, y el cumplimiento de las mismas, son uno de los eslabones principales para alcanzar el éxito en esta nueva formas de entender el trabajo en un servicio de estas características. Alejados de los sistemas de trabajo donde cada área, departamento o negociado actuaban de forma independiente, debemos ahora aunar los esfuerzos por relacionar en todo momento nuestro trabajo, coordinarlo y hacer que el equipo al completo, gracias a la correcta actuación de sus componentes, alcance un éxito que se traducirá en el cumplimiento de aquellos objetivos marcadas con anterioridad al trabajo realizado. En este sentido, la identificación, clasificación y evaluación de las competencias son tres procesos fundamentales para acercarnos de esta forma a esa ansiada calidad en el trabajo dentro de nuestro servicio. Este amplio y complejo proceso podría resumirse de la siguiente forma, dando de esta forma por cerrado este manual, y deseando haber aclarado en que nuevos ámbitos empezamos a movernos con estas nuevas formas de trabajo. Con el esfuerzo de todos y una actualización adecuada conseguiremos un éxito casi asegurado gracias a este necesario **trabajo en equipo**.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2003). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Buenos Aires. Granica.
- Anaya Tejero, J.J., Polanco Martín, S. (2005). *Innovación y mejora de procesos logísticos. Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid. Esic Editorial.
- Lévy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Mesa Técnica de Trabajo UMA (2008). Montiel, P., García, M., Rojas, A., Ruiz, J.A., García, G. *Definición de Competencias Genéricas, Técnicas y Transversales*.
- Peggy Cruz, M., Silvana Rojas, R., Georgina Vega, L., Yasna Villegas, Q.G., Artículo: *El capital humano y la gestión por competencias*. Universidad de Antofagasta. Gestiópolis.com.
- VV.AA. (2006). *Cuestionario de identificación de puestos de trabajo*. Sevilla. Universidad Pablo Olavide.
- VV.AA. *Guía para la elaboración de Mapas de competencias*. Junta de Andalucía. Consejería de Salud. IAVANTE.
- VV.AA. (2001). *Guía para la Gestión de las competencias transversales en las organizaciones. Cuadernos de trabajo*. San Sebastián. Eusko Jaurlaritza. SIDEC.
- VV.AA. (2006). *Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Ernst & Young Consultores.