

# Puestos de trabajo, competencias profesionales y rendimiento

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS**

***UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO***

Este documento puede utilizarse como documentación de referencia de esta asignatura para la solicitud de reconocimiento de créditos en otros estudios. Para su plena validez debe estar sellado por la Secretaría de Estudiantes UIMP.



## DATOS GENERALES

### Breve descripción

La especialidad Alta Gerencia propone al participante en el Máster algunos de los aspectos esenciales de la gestión de recursos y la dirección de personas, responsabilidades comunes de los directivos públicos. La materia Desarrollo de personas en consonancia con los valores y la estrategia es el apartado dedicado a las personas en la especialidad. No se ha pretendido una presentación exhaustiva de la gestión de recursos humanos al uso, algo que, además de imposible, sería poco útil en un Máster como este, dirigido a profesionales del alto nivel en servicio activo. La intención es proporcionar al participante conceptos y herramientas que pueda utilizar en su trabajo diario, y permitirle también articular un discurso informado sobre este aspecto central de la gestión pública.

La asignatura *Puestos de trabajo, competencias profesionales y rendimiento* aborda tres procesos básicos en la gestión de personas de las organizaciones, en los cuales el papel del directivo es cada vez más relevante, que no se puede olvidar que el puesto de trabajo es el nexo de unión entre el trabajador y la organización, así como uno de los pilares en los que se apoya la gestión de personas de la misma, dado que los cometidos, responsabilidades y el contexto físico y social a los que va a tener que hacer frente el individuo, están determinados por el puesto concreto que ocupe en la organización. Por ello, es preciso que los participantes conozcan y apliquen las técnicas que permiten su análisis, así como las principales aplicaciones de sus resultados, entre las cuales destacan las descripciones de los puestos de trabajo y los perfiles de exigencias de los mismos. La definición de perfiles de exigencias en el enfoque de competencias se centra en lo que cada persona debe hacer para un óptimo desempeño del trabajo, por lo que se pueden hacer predicciones más precisas sobre el rendimiento en un puesto de trabajo; se pueden diseñar planes de formación más eficaces y eficientes; se pueden elaborar sistemas de recompensas más equitativos y motivadores, etc., y, por consiguiente, ayudan al directivo a facilitar y potenciar el desarrollo profesional de sus colaboradores, contribuyendo a la consecución de los objetivos de la organización, a través de la mejora continua.

En cuanto a la medida y mejora del rendimiento de la organización, se aborda en esta asignatura desde la perspectiva del desempeño individual. La evaluación del desempeño está prevista en el EBEP, pero en escasas Administraciones españolas ha llegado a aplicarse de manera integral. Su aplicación no corresponde a los responsables de las unidades o de los recursos humanos, pero algunos de sus aspectos sí pueden utilizarse en unidades y organismos sin necesidad de que se haya producido su desarrollo legal. Esos aspectos son los que se abordan en la asignatura.

### Título asignatura

Puestos de trabajo, competencias profesionales y rendimiento

### Código asignatura

102539

## Curso académico

2022-23

## Planes donde se imparte

[MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS](#)

## Créditos ECTS

5

## Carácter de la asignatura

OPTATIVA

## Duración

Cuatrimestral

## Idioma

# CONTENIDOS

## Contenidos

### 1. El análisis y descripción de puestos de trabajo.

- a. Criterios del análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- b. Aplicaciones del análisis y descripción de puestos de trabajo.
- c. El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo.
  - i. Fases en el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo.
  - ii. Métodos de recogida de información: ventajas e inconvenientes, cuándo y cómo utilizarlos.
  - iii. Elaboración de las descripciones-tipo de puestos de trabajo: requisitos.
- d. Procedimientos de análisis de puestos de trabajo: convencionales, estructurados e híbridos o mixtos.

### 2. Las competencias y la gestión de personas:

- a. Concepto de competencia y tipos de competencias
- b. Aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de personas.
- c. Proceso de implantación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias. Ámbitos de aplicación del enfoque de competencias.
- d. Proceso de elaboración de los perfiles de exigencias de los trabajos: competencias genéricas y competencias técnicas.
- e. Validación de los perfiles de exigencias.

### 3. La evaluación del rendimiento y del desempeño.

- a. La Evaluación del desempeño en el EBEP.
- b. Elementos esenciales de la evaluación del desempeño.
  - a. Los objetivos individuales de desempeño.
  - b. El uso de las competencias en un sistema de evaluación.
  - c. La entrevista de evaluación.
- c. La gestión del cambio y la evaluación del desempeño: cómo abordar la implantación de un sistema de evaluación.

## COMPETENCIAS

### Generales

CG1 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas al ámbito público, a menudo en un contexto de investigación-acción.

CG2 Aplicar los conocimientos adquiridos para resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con la Administración pública, realizando ejercicios de prospectiva mediante el uso de las tecnologías y evidencias disponibles

CG3 Integrar de manera sistémica diferentes conocimientos y perspectivas y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios al ámbito público.

CG4 Comunicar las conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades, aprovechando el potencial de las diferentes herramientas disponibles para las Administraciones públicas y practicando la escucha atenta.

CG5 Ser capaces de establecer itinerarios personales de aprendizaje, que permitan a los alumnos continuar desarrollando sus capacidades de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo para facilitar su adaptabilidad a los cambios.

### Específicas

CAG4. Analizar las estrategias y las herramientas de gestión de personas en las Administraciones públicas.

CAG5. Analizar la cultura de la organización y el clima laboral.

CAG6. Analizar y describir puestos de trabajo, medir cargas de trabajo, elaborar perfiles profesionales.

CAG7. Evaluar el rendimiento individual y colectivo asignando objetivos y valorando competencias.

CAG8. Aplicar técnicas de desarrollo de personas: coaching y retroalimentación eficaz

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ESPECIALIDAD EN ALTA GERENCIA PÚBLICA

CE1 Identificar los valores y estándares éticos y las habilidades personales e interpersonales que

implica el liderazgo público, integrándolos en un proceso de mejora personal continua.

CE3 - Identificar demandas de igualdad efectiva y conocer las políticas públicas orientadas a satisfacerlas.

CE5 Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.

CE6 Manejar herramientas para diseñar, ejecutar y evaluar planes estratégicos y operativos desde el ámbito de la dirección pública.

CE8 - Crear, desarrollar y liderar equipos de trabajo en el sector público y participar en redes y alianzas para el logro de objetivos

## PLAN DE APRENDIZAJE

### Actividades formativas

- AF1.- Clases presenciales (20 horas - 100% presencialidad)
- AF2.- Trabajo en equipo (20 horas - 0% presencialidad)
- AF3.- Trabajo individual (10 horas - 0% presencialidad)
- AF4.- Participación en foros y webinarios (10 horas - 0% presencialidad)
- AF5.- Trabajo autónomohoras ( 65 horas - 0% presencialidad)

### Metodologías docentes

El método de aprendizaje se explicita en los apartados anteriores: asimilación y comprensión de conceptos mediante la lectura y el visionado de vídeos; construcción colectiva y aplicación crítica del conocimiento mediante trabajos en equipos, participación en sesiones virtuales y participación en foros; reflexión y aplicación al propio entorno profesional mediante trabajos individuales.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

### Descripción del sistema de evaluación

La asignatura se evaluará de la siguiente manera:

EV2.- Trabajo en equipo (40% de la calificación final)

EV3.- Trabajo individual (50% de la calificación final)

EV4.- Participación en foros (10% de la calificación final)

El **trabajo en equipo (40%)**, se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

Adecuación y viabilidad de los procesos propuestos - 7 puntos

Calidad de la argumentación que justifica la propuesta realizada - 2 puntos

Calidad de la estructura, redacción y presentación del trabajo práctico - 1 puntos

**TOTAL: 10 puntos**

El **trabajo individual (50%)**, se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

Adecuación de la DPT y las competencias definidas - 8 puntos

Estructura y redacción - 2 puntos

**TOTAL: 10 puntos.**

La **participación en los foros (10%)**, se valorará de 0 a 10 puntos, conforme a los siguientes criterios:

Participación al menos una vez en cada uno de los foros propuestos - 10 puntos.



## PROFESORADO

### Profesor responsable

**Adiego Samper, Carlos**

*Licenciado en Sociología*

*Vocal Asesor*

*Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)*

### Profesorado

**Berrocal Berrocal, Francisca**

*Doctora en Psicología*

*Profesora Contratada Doctora en el Área: Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico*

*Universidad Complutense de Madrid*

## HORARIO

### Horario

La planificación de las distintas actividades formativas previstas en la asignatura se describe a continuación:

- **Sesiones presenciales**

#### Programas de los talleres:

##### Día 30 de enero

10:00-11:30 horas - El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo

11:30-12:00 horas - Descanso

12:00-14:00 horas - Caso práctico: proyecto de análisis y descripción de puestos de trabajo

14:00 &#8211; 15:30 horas - Descanso

15:30 &#8211; 18:30 horas - Técnicas de análisis de puestos de trabajo. Caso práctico: elaboración de una descripción de puestos de trabajo. Conclusiones del taller.

##### Día 31 de enero

10:00-11:30 horas - La gestión por competencias: concepto de competencias, tipos de competencias, aportaciones del enfoque.

11:30-12:00 horas - Descanso.

12:00-14:00 horas - El proceso de elaboración del perfil de exigencias. Caso práctico: definición de competencias estratégicas y su ponderación.

14:00-15:30 horas - Descanso.

15:30- 18:30 horas - Casos prácticos: definición de las competencias específicas comunes de un trabajo y cómo ponderarlas. Caso práctico: definición de competencias técnicas de un área competencial. Conclusiones del taller.

##### Día 1 de febrero

09:15 - 10:15 horas - La evaluación del desempeño y su uso en las AAPP.

10:15 - 11:15 horas - Los objetivos de rendimiento: ejercicio práctico.

11:15 - 11:45 horas - Descanso.

11:45 &#8211; 12:15 horas - Las competencias profesionales en la evaluación del desempeño.

12:15 &#8211; 13:30 horas - La entrevista de evaluación: ejercicio práctico.

13:30-14:15 horas - La implantación de la evaluación del desempeño.

14:15-15:30 horas - Comida

15:30-16:30 horas - La implantación de la EdD: ejercicio práctico

16:30-17:00 horas - Conclusiones del taller

- **Trabajo en equipo:**

Título: Análisis de puestos, elaboración de perfiles de exigencias y definición de criterios de evaluación del desempeño individual y grupal.

Fechas: 9 de enero &#8211; 12 de febrero

Descripción de la actividad: Los participantes distribuidos en equipos de entre 4 y 5 participantes (7 equipos), elaborarán el proyecto de análisis y descripción de los puestos de una unidad, determinarán el mapa de competencias de la misma y diseñarán el modelo de evaluación del desempeño individual y grupal (objetivos y competencias).

Docentes responsables: Carlos Adiego y Francisca Berrocal

- **Trabajo individual:**

Título: Elaboración de la descripción de un puesto de trabajo y definición de competencias.

Fechas: 9 de enero &#8211; 12 de febrero.

Descripción de la actividad: El alumno tendrá que llevar a cabo el análisis de un puesto de trabajo de su unidad y elaborar su descripción utilizando como método de recogida de información la entrevista. En función de la descripción elaborada, el alumno deberá determinar las competencias requeridas para el óptimo desempeño del trabajo.

Docente responsable: Francisca Berrocal

- **Participación en foros o Webinarios en el aula virtual:**

**Webinarios:**

Título: Presentación de la asignatura y el análisis y descripción de puestos de trabajo en la actualidad.

Fecha: 9 de enero; 16:30 &#8211; 18:00.

Docente: Francisca Berrocal

Título: Mesa redonda. Las competencias profesionales

Fecha: 17 de enero; 16:30 &#8211; 18:00.

Docentes: Luis Miguel Serrano; Enric Herranz, Carlos Suso, Carlos Adiego.

Título: La evaluación del rendimiento y del desempeño.

Fecha: 24 de enero; 16:30 &#8211; 18:00.

Docente: Carlos Adiego

**Foros:**

Título: ¿Es necesario analizar y describir los puestos de trabajo en la actualidad?

Fechas: 9 &#8211; 15 de enero.

Docente: Francisca Berrocal

Título: El enfoque de competencias en la gestión de personas: aportaciones y dificultades de aplicación.

Fecha: 16 &#8211; 22 de enero.

Docente: Francisca Berrocal

Título: ¿Qué competencias son claves para una adecuada gestión de personas?

Fecha: 23 &#8211; 29 de enero.

Docente: Francisca Berrocal

Título: La evaluación del desempeño: ¿para qué sirve? ¿Podemos aplicarla sin desarrollo legal?

Fecha: 2&#8211; 7 de febrero.

Docente: Carlos Adiego

- **Trabajo autónomo:**

o Lectura de bibliografía y diversa documentación. Se pondrá a disposición del alumno en el aula virtual.

o Visionado de vídeos.

o Consulta de páginas web.

## BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

### Bibliografía

- **Bibliografía obligatoria**

- Adiego, C. (2013). Evaluación del desempeño: un sistema integral. INAP.  
[https://bci.inap.es/alfresco\\_file/7a5fe03c-4c42-4751-84a0-d236d207274a](https://bci.inap.es/alfresco_file/7a5fe03c-4c42-4751-84a0-d236d207274a)
- Adiego, C. (2017). Las competencias profesionales: qué son y cómo se usan. INAP.  
[https://bciinapes/alfresco\\_file/95c9b729-ad02-4ac1-bad1-857620eb09b4](https://bciinapes/alfresco_file/95c9b729-ad02-4ac1-bad1-857620eb09b4)

- **Bibliografía recomendada**

- Pereda, S., Berrocal, F. y Alonso, M. A. (2014). Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos. Madrid: Síntesis.
- Brannick, M. T., Levine, E. L. y Morgeson, F. P. (2007). Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.