

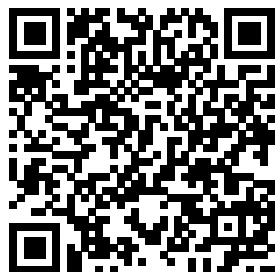
# Puestos de trabajo, competencias profesionales y rendimiento

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS

*UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO*

Másters  
en universitarios

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 sobre todo 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.

Aunque los métodos propuestos para medir el rendimiento de las organizaciones públicas no sean convincentes en general, en la asignatura se trata también este aspecto, ya que esa medición se lleva a cabo y sus resultados pueden servir al menos como indicadores y como medio de comparación entre AAPP.

## Título asignatura

Puestos de trabajo, competencias profesionales y rendimiento

**Código asignatura**

102539

**Curso académico**

2024-25

**Planes donde se imparte**

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

**Créditos ECTS**

5

**Carácter de la asignatura**

OPTATIVA

**Duración**

Cuatrimestral

**Idioma**

Castellano

# 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 medición del rendimiento de las organizaciones públicas. La Evaluación del desempeño en el EBEP.
- b. Elementos esenciales de la evaluación del desempeño.
  - I. Los objetivos individuales de desempeño.
  - II. El uso de las competencias en un sistema de evaluación.
  - III. La entrevista de evaluación.
- c. La gestión del cambio y la evaluación del desempeño: cómo abordar la implantación de un sistema de evaluación.



# **RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN**

## **Generales**

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos 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.

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

## **Transversales**

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

## **Específicas**

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.

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

Las **actividades formativas** de la asignatura son:

Actividad	Horas presenciales	Horas online	Horas totales
AF1.- Clases presenciales	20		20
AF2.- Trabajo en equipo		20	20
AF3.- Trabajo individual		10	10
AF4.- Participación en foros y webinarios		10	10
AF5.- Trabajo autónomo		65	65
TOTAL	20	105	125

## Metodologías docentes

El método de aprendizaje se basa en la 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.

## Resultados de aprendizaje

A la finalización de esta asignatura los participantes serán capaces de:

1. Reflexionar sobre los retos que se plantean al sector público y sobre las particularidades del liderazgo público para afrontarlos, atendiendo a las diferentes realidades organizativas:
  - Analizar el entorno en el que opera la administración y los retos que se les plantean. Los entornos de turbulencia.
  - Identificar los tensores que promueven el cambio y los que se resisten al mismo en las administraciones públicas.
  - Visualizar las estrategias reales, no teóricas, que tienden a desplegar diferentes administraciones públicas ante entornos de turbulencia.
  - Respuestas desde los paradigmas organizativos del sector público: del modelo burocrático a la nueva gestión pública y a la gobernanza en red. La alternativa de la gobernanza robusta.
  - El papel del liderazgo público en el impulso de estrategias de gobernanza robusta para afrontar entornos de turbulencia.
2. Identificar y valorar, desde la perspectiva del liderazgo, los factores clave para desplegar respuestas proactivas ante entornos de turbulencia:
  - Identificar las respuestas planteadas a entornos de turbulencia a partir del equilibrio entre estabilidad y cambio.
  - Analizar las capacidades institucionales (analíticas, de gestión y relaciones) como factores

que condicionan las respuestas ofrecidas a entornos de turbulencia.

- Valorar el papel del liderazgo público en el impulso de capacidades dinámicas (análisis y aprendizaje, integración y coordinación, y reconfiguración y transformación) como complemento a las capacidades institucionales para desarrollar nuevas respuestas.

**3.** Aportar pautas para el desarrollo de un liderazgo basado en evidencias que permita desplegar las capacidades institucionales y dinámicas frente a entornos de turbulencia:

- Identificar la importancia de las evidencias en los procesos de diagnóstico, toma de decisiones, implementación y evaluación en una realidad organizativa concreta.

- El papel del liderazgo público en el impulso de sistemas de seguimiento y evaluación basados en indicadores en el sector público.

- Plantear sistemas de recopilación de evidencias, sistematización de resultados y accesibilidad a los diferentes colectivos para facilitar su utilización.

**4.** Presentar y analizar críticamente la dimensión comunicativa interna del liderazgo en el sector público:

- Revisar el rol de los líderes públicos para ejercer una función útil para la organización y para las personas que trabajan en ella.

- Reflexionar sobre lo que sucede en el ámbito comunicativo cuando hay cambios en las organizaciones públicas.

- Identificar los momentos clave y las conductas comunicativas a ejercer desde el liderazgo público para vincular con sentido el equipo a la cultura y a la estrategia corporativas.

- Aprender a organizar adecuadamente la comunicación interna desde el liderazgo público para liderar eficazmente las personas del equipo.

- Conocer los diferentes estilos relationales de las personas del equipo para adaptar el estilo propio y conseguir mejoras en las relaciones.

# SISTEMA DE EVALUACIÓN

## Descripción del sistema de evaluación

La asignatura se evaluará de la siguiente manera:

<b>Sistema de Evaluación</b>	<b>Ponderación</b>
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 (30%),** se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

<b>Criterio valoración</b>	<b>Puntuación</b>
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 punto
<b>TOTAL</b>	<b>10 puntos</b>

**El trabajo individual (60%),** se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

<b>Criterio valoración</b>	<b>Puntuación</b>
Adecuación de la DPT y las competencias definidas	8 puntos
Estructura y redacción	2 puntos
<b>TOTAL</b>	<b>10 puntos</b>

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

<b>Criterio valoración</b>	<b>Puntuación</b>
Participación al menos una vez en dos de los foros propuestos	10 puntos
<b>TOTAL</b>	<b>10 puntos</b>

# **PROFESORADO**

## **Profesor responsable**

**Berrocal Berrocal, Francisca**

## **Profesorado**

**Hernández Sánchez, José Matías**

# HORARIO

## Horario

### &#8226; Sesiones presenciales

#### Programas de los talleres:

**Día 27 de enero.** Docente: *Francisca Berrocal*

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	Comida
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 28 de enero.** Docente: *Francisca Berrocal*

10:00-11:30 horas	La gestión por competencias: concepto 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&#8211;15:30 horas	Comida
15:30&#8211;18:30 horas	Casos prácticos: definición de las competencias específicas comunes de un trabajo y cómo ponderarlas. Caso práctico: definición de competencias de un área competencial. Conclusiones del taller.

**Día 29 de enero.** Docente: *Carlos Adiego*

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 entrevistas 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 del EdD: ejercicio práctico.
16:30-17:00 horas	Conclusiones del taller.

**&#8226; Trabajo en equipo:**

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

Fechas: 7 de enero &#8211; 9 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.

**&#8226; Trabajo individual:**

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

Fechas: 7 de enero &#8211; 9 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

**&#8226; 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: 7 de enero; 16:30 &#8211; 18:00. Docente: Francisca Berrocal

**Título: Mesa redonda. Las competencias profesionales.**

Fecha: 13 de enero; 16:30 &#8211; 18:00.

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

**Título: Medición del rendimiento de las Administraciones Públicas.**

Fecha: 20 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: 7 &#8211; 12 de enero. Docente: Francisca Berrocal

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

Fecha: 13 &#8211; 19 de enero. Docente: Francisca Berrocal

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

Fecha: 20 &#8211; 26 de enero. Docente: Francisca Berrocal

**Título: Medición del rendimiento de las Administraciones Públicas**

Fecha: 30 de enero &#8211; 4 de febrero. Docente: Carlos Adiego

&#8226; **Trabajo autónomo:**

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

- Visionado de vídeos.

- Consulta de páginas web.

# BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

## Bibliografía

- **Bibliografía obligatoria:**

&#8222; Adiego, C. (2013). Evaluación del desempeño: un sistema integral. INAP.  
&#8222; Adiego, C. (2017). Las competencias profesionales: qué son y cómo se usan. INAP.

- **Bibliografía recomendada:**

&#8222; Pereda, S., Berrocal, F. y Alonso, M. A. (2014). Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos. Madrid: Síntesis.  
&#8222; 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.