



*Máster en Psicología del trabajo, de las organizaciones
y en recursos humanos.*

Trabajo de Final de Máster

*”Propuesta de implantación de un sistema de gestión por
competencias en una empresa de la industria
manufacturera”*

Curso 2017-2018

Alumna: Villar Díaz, Melisa
DNI: 45910174-N

Tutor responsable: Nadal, Miguel Ángel.

RESUMEN

En el presente trabajo se pretende, después de realizar una revisión de la bibliografía acerca de los cambios que supone adoptar un modelo de gestión basado en competencias, diseñar una propuesta de implantación de un sistema de gestión por competencias en una empresa de la industria manufacturera.

Se analizarán los pasos clave a la hora de realizar la propuesta como son: descripción del puesto de trabajo, diccionario de competencias, temporalización, procedimiento y presupuesto de la misma.

Al tratarse de una propuesta, las fases de desarrollo y conclusiones no podrán desarrollarse pero, a pesar de esto, si se cuenta con un apartado de resultados esperados donde se especifica que, una vez la propuesta haya sido puesta en funcionamiento en la organización se espera que la empresa sea capaz de beneficiarse de todas las ventajas que presenta este modelo de gestión por competencias para que, de esta forma, se convierta en una ventaja competitiva para la empresa e innovadora en la gestión de las personas.

Además de esto, se ofrece en el presente trabajo, una valoración así como una reflexión acerca de las principales competencias desarrolladas a lo largo del cursado del máster de “Psicología del Trabajo, de las organizaciones y en Recursos Humanos” así como las principales utilizadas en la realización de este Trabajo de Final de Máster.

ABSTRACT

The aim of this work is to design a proposal for the implementation of a management system based on personal competences in a manufacturing company, after having done the bibliographic review about the changes involved in adopting a competency based management model.

The key steps will be analyzed when making the proposal, including: job description, dictionary of competences, timing, procedure and budget of the proposal.

Being a proposal, the phases of development and conclusions can not be developed but, despite this, there is a section of expected results where it is specified that, once the proposal has been put into operation in the organization, it is expected that the company will be able to be benefited of all the advantages of this competency management model so that, in this way, it becomes in a competitive advantage for the company and innovated in people's management.

In addition, the present work offers an assessment and a reflection about the main competences developed throughout the course of the master's degree “Job Psychology, of organizations and human resources”, as well as the main ones used in the performance of this Master's final project.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVOS.....	8
3. METODOLOGÍA.....	9
3.1. MÉTODO.....	9
3.2. PROCEDIMIENTO.....	19
3.3. TEMPORALIZACIÓN.....	20
4. PRESUPUESTO	23
5. RESULTADOS ESPERADOS.....	24
6. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y ANÁLISIS DE TRANFERENCIA DE CONOCIMIENTOS.....	25
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se intentará, a través de lo estudiado a lo largo del cursado del máster, así como después de realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema, hacer una “Propuesta de implantación de un sistema de gestión por competencias” en una empresa de la industria manufacturera. Es necesario para esto, realizar una propuesta que, una vez evaluada, pueda ser llevada a cabo por la organización de la que hablaremos en este trabajo, ya que la gestión por competencias es necesario que sea única, específica y personalizada para cada organización.

Comenzaremos definiendo las competencias como un “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (Pereda & Berrocal, 2005). Así mismo, dentro del concepto de competencias podemos distinguir una serie de componentes (Pereda, Berrocal & López, 2002) que aparecen reflejados en la figura 1:

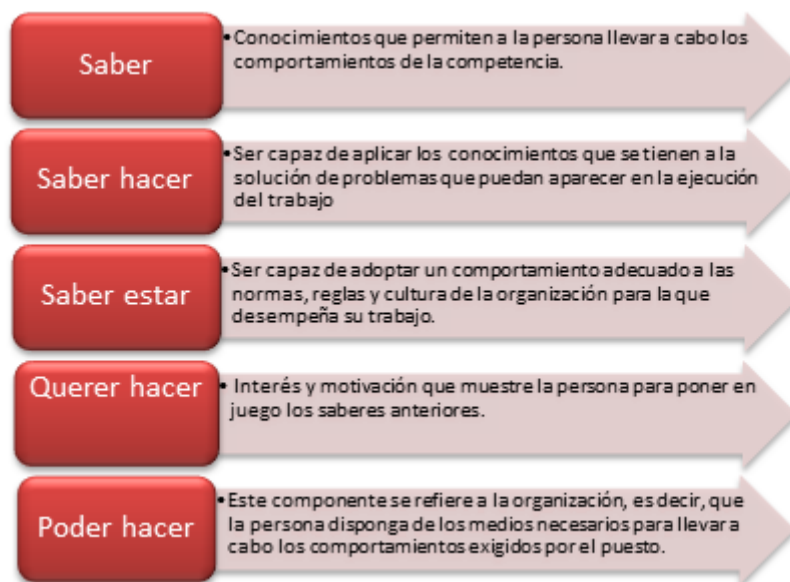


Figura 1: elaboración propia a partir de Pereda y Berrocal, 2005.
(Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias)

Por lo tanto, un modelo de gestión por competencias pretende optimizar el valor del capital humano gestionando los recursos humanos con un mayor grado de conocimiento y análisis, con el objetivo de alinear la gestión del día a día con el aprendizaje continuo y los objetivos individuales con los objetivos propios de la organización (Moreno, Pelayo & Vargas, 2004).

Llegados a este punto y después de haber definido los conceptos básicos de este trabajo, no podemos obviar las diferentes ventajas que presenta la implantación de un sistema de gestión por competencias.

<p style="text-align: center;">Ventaja 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje común que permite una mejor comunicación entre la dirección de recursos humanos y los directivos y mandos intermedios ya que se habla de comportamientos observables y evaluables y no de constructos e interpretaciones más o menos intangibles. 	<p style="text-align: center;">Ventaja 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza como principal predictor del comportamiento futuro el comportamiento pasado ya que una persona que ha actuado de determinada manera en una situación concreta será capaz de repetir dicho comportamiento en un futuro. 	<p style="text-align: center;">Ventaja 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados, pudiéndose analizar los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas y como consecuencias desarrollar programas de mejora tanto personal como profesional más adecuados.
<p style="text-align: center;">Ventaja 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de la persona ya que la definición de los contenidos del puesto se hace en función de los comportamientos que exige su correcto desempeño, y el perfil de la persona refleja cuáles de dichos comportamientos lleva a cabo la persona, en cuáles presenta alguna carencia, etc. 	<p style="text-align: center;">Ventaja 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque integrador de la gestión de recursos humanos, ya que las competencias se convierten en la base de todas las actuaciones de selección, formación, retribución, planes de carrera, etc, que se llevan a cabo dentro del área. 	<p style="text-align: center;">Ventaja 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita la evaluación de las actuaciones en recursos humanos en la misma línea que las de las restantes áreas de la organización, permitiendo conocer el valor añadido que proporcionan a la organización y superando una de las limitaciones tradicionales del área.

Figura 2: Elaboración propia a partir de Berrocal, Marín y Quero, 2002.

(Gestión de Recursos Humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, (28), 43-54).

La empresa para la que se realizará la propuesta comentada al principio de este trabajo es una multinacional del sector manufacturero cuyo nombre es Pilkington Automotive España. Es una empresa situada en la localidad de Sagunto, en la provincia de Valencia, la cual cuenta con una antigüedad de más de 30 años de servicio y un número de empleados superior a 400 personas. Se puede considerar como uno de los mayores fabricantes del mundo de productos de vidrio y acristalamiento para los mercados del vidrio automotriz, arquitectónico y técnico, presente en más de 100 países.

La empresa cuenta con el compromiso de dirigir la empresa de acuerdo con los principios del desarrollo sostenible a través del equilibrio entre las necesidades de sus accionistas, mediante la gestión del impacto ambiental, el desarrollo de sus trabajadores/as, alentando la innovación en los procesos y en los productos.

Profundizando aún más, se detalla a continuación tanto la misión como la visión y los valores principales de esta organización, además de su organigrama (Pilkington. Manual interno de la empresa. No publicado)

Visión

“Que nuestra tecnología del vidrio aporte al mundo una diferencia significativa”

Misión

“Ser líderes mundiales en productos de vidrio innovadores y de alto rendimiento, así como en soluciones que emplean la tecnología del vidrio, contribuyendo a la conservación y la generación de energía, mediante una actividad laboral segura y ética”.

Valores principales

Las personas como el recurso más importante de la empresa, por lo que se valora:

1. Confianza y respeto mutuo
2. Integridad y profesionalismo.
3. Trabajo en equipo y apoyo mutuo.
4. Comunicación abierta.
5. Iniciativa y creatividad.
6. Pasión y resiliencia.
7. Responsabilidad individual y social.
8. Sostenibilidad

Figura 3: Elaboración propia. Misión, visión y valores de la organización.

Organigrama:

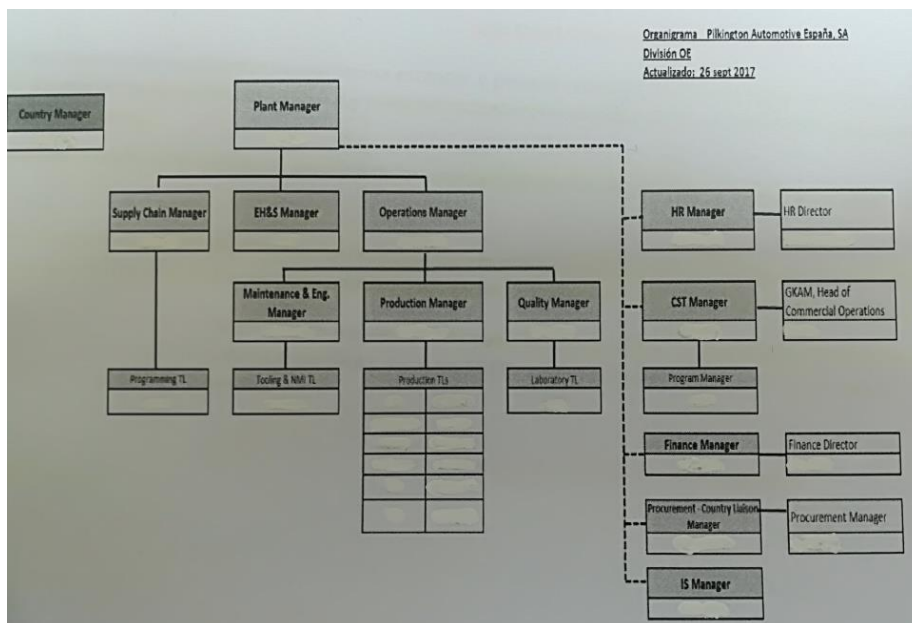


Figura 4: Recuperado de: www.nsg.com . Organigrama de la organización.

Una vez llegados a este punto, detallaremos las principales motivaciones de la organización para implantar el sistema de gestión por competencias. Se trata de una organización en la que, debido a diversos factores, se encuentra hoy en día, febrero de 2018, con un sistema de RRHH “obsoleto”, es decir, que actualmente podría considerarse anticuado ya que no es capaz de satisfacer las necesidades del entorno laboral que existe hoy en día. Todo esto es debido a los grandes cambios que han ido surgiendo en torno a la gestión de la dirección de los recursos humanos y sobretodo en torno a la gestión de personas, según una entrevista realizada a la dirección de la empresa. Tras estas entrevistas, en las cuales se

expusieron los principales problemas de la organización, y siendo conscientes de las posibles mejoras que pueden suponer para ésta el enfoque basado en competencias se plantea la siguiente propuesta de implantación específica de una gestión por competencias para la organización en cuestión.

2. OBJETIVOS

A continuación se presentarán los diferentes objetivos que se proponen para la realización de esta propuesta de implantación de una gestión por competencias en la empresa descrita anteriormente. Se dividirán en: 1 objetivo general, 2 objetivos específicos y 3 objetivos operativos.

Objetivo general:

1. Realizar una propuesta de un sistema de gestión por competencias en la empresa Pilkington Automotive España que mejore el sistema de Recursos Humanos actual.

Objetivos específicos:

1. Conseguir un mayor ajuste entre los valores de la organización y las conductas de los trabajadores vinculadas a las tareas que realizan en la organización.
2. Diseñar un sistema de gestión de competencias que posibilite el aumento de la productividad y rendimiento de los trabajadores.

Objetivos Operativos:

1. Analizar las descripciones de los puestos de trabajo actuales para conocer las funciones, tareas, y competencias de cada puesto que servirán de base a la implantación del sistema de competencias.
2. Determinar las competencias (generales y específicas) requeridas para algunos de los puestos de trabajo existentes en la empresa.
3. Establecer los niveles o intervalos de cada competencia requeridos para cada trabajador en cada puesto de trabajo analizado.
4. Diseñar el sistema de gestión y evaluación del mismo.

3. METODOLOGÍA

Llegados a este punto, a continuación de detallará, por un lado, la descripción de uno de los puestos de trabajo elegido para realizar la propuesta y, por otro lado, el diccionario de competencias que se ha confeccionado donde se podrán encontrar algunas que serán específicas del puesto en el que vamos a centrarnos. Acabaremos este apartado presentando una tabla con las competencias requeridas para el puesto así como los niveles esperados en cada una de ellas.

3.1. MÉTODO

3.1.1.- Descripción del Puesto de Trabajo

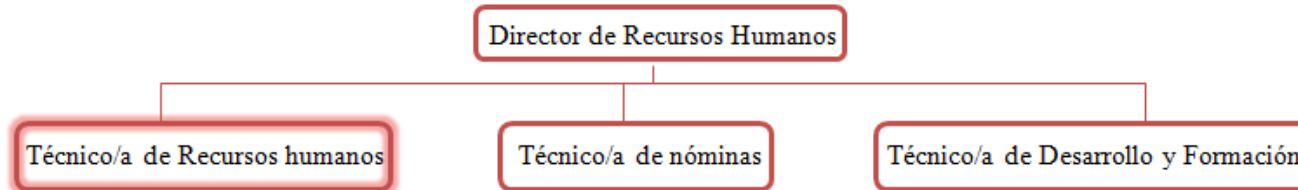
En primer lugar, se presentará una descripción de la estructura de los puestos de trabajo en los que nos vamos a centrar en esta propuesta. Tomaremos como referencia final un puesto de trabajo (en la implantación del sistema real, se revisará la configuración de todos los puestos de trabajo de la empresa). En este caso, nos centraremos en el puesto de Técnico/a de Recursos Humanos.

La descripción del puesto se recoge en la figura 5 que presentemos a continuación:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO



Organigrama:



Misión del Puesto:

Promover la gestión y el desarrollo del personal de la organización mediante la aplicación de políticas y herramientas que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

Objetivo del puesto

Supervisar la correcta aplicación de los procesos relacionados con la gestión del personal, promoviendo un clima laboral que fomente el compromiso, La excelencia y la mejora continua.

Funciones:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Realización, seguimiento y control de los convenios de personal y apoyo en la negociación de los mismos.
- Desarrollo de políticas de gestión de Recursos Humanos.
- Seguimiento de procesos jurídicos/laborales.
- Participación en reuniones con otros departamentos para informar y ser informado de lo que acontece en la empresa.

Formación requerida:

Académica: Licenciatura en Psicología o Relaciones laborales.

Valorable máster en RRHH.

Específica:

- Idiomas: Inglés nivel intermedio B1.
- Informática: Alto conocimiento de Office (Word, Excel, Acces) y S.A.P.

Figura 5: Elaboración propia. Descripción del puesto de trabajo.

3.1.2.- Diccionario de competencias

Se expone ahora el diccionario de competencias, el cual comprende las diferentes competencias que se propone en la actualidad en la empresa, así como los comportamientos observables dentro de cada una que son imprescindibles para poder determinar el nivel que se posee de dicha competencia.

Además de esto, nuestro trabajo conlleva también las propuestas que se presentarán, para algunas de las competencias. Expondremos una propuesta de mejora tanto a nivel de definición como a nivel de conductas observables para determinar los niveles de las mismas (Ver tabla 1). La relación de competencias que se trabajarían son: Pasión por la excelencia, pensamiento estratégico, enfoque al cliente, desarrollo continuo, innovación y cambio, conocimiento de la organización, influencia, toma de decisiones, empodera y desarrolla, enfoque en seguridad y calidad e involucra e inspira a otros.

Tabla 1: Elaboración propia. Descripción de competencias.

Competencia: PASIÓN POR LA EXCELENCIA							Comportamientos Observables
Niveles							
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5			
Organización	Definición: NO aporta	Se responsabiliza personalmente por lograr los objetivos y resultados	Demuestra y alienta una sensación de urgencia, impulso y compromiso personal	Muestra resiliencia comunicando una visión consistentemente positiva y respondiendo de manera creativa ante nuevos desafíos y demandas.	Tiene la disposición de abordar situaciones difíciles y temas de desempeño de manera oportuna y	Alcanza las metas fijadas demostrando fuerte compromiso y responsabilidad por los resultados que se propone lograr.	
Propuesta de mejora	Nombre nueva competencia: Orientación a la excelencia. Definición: Capacidad para llevar a cabo las funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes.	Conoce temas relacionados con su especialidad preocupándose por la realización de sus funciones bajo los estándares, lineamientos y normativas de la Empresa.	Demuestra interés por aprender	Comparte con los demás su conocimientos	Se adapta a nuevos procesos	Propone acciones innovadoras al proceso, nuevos métodos o técnicas, con el fin de optimizar los resultados.	

Competencia: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO							
		Niveles					
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Organización	Definición: NO aporta	Comprende el impacto de sus acciones y decisiones personas en los clientes, colegas y recursos.	Reconoce secuencias y tendencias subyacentes, tanto a nivel local como global, que afectan a las prioridades de negocios y estratégicas	Demuestra una acabada comprensión de los datos financieros claves que impulsan el crecimiento redituable en su propia área.	Desarrolla planes estratégicos para su parte del negocio fijando metas y objetivos de corto y largo plazo.	Evidencia un espíritu emprendedor centrándose en las estrategias que tienen el mayor potencial para lograr un impacto positivo en el negocio.	Comportamientos Observables
Propuesta de mejora	Nombre nueva competencia: - Definición: Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades que se presentan, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades, realizar alianzas estratégicas con usuarios, proveedores o competidores.	Se preocupa de manera superficial por los cambios del entorno.	Detecta y se adecua a los cambios que acontecen en el entorno	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades que puedan presentarse	Es capaz además de, detectar nuevas oportunidades de negocio así como proponer cambios para mejorar lo existente	Se adecua rápidamente a los cambios del entorno, oportunidades, amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica y promueve acciones para su consecución.	

Competencia: ENFOQUE AL CLIENTE							
		Niveles					
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Organización	Definición: NO aporta	Busca activamente comprender las circunstancias, problemas, expectativas y necesidades de los clientes internos y externos.	Verifica que las soluciones, prácticas y procedimientos para clientes sean diseñados e implementados de manera que asegure la satisfacción de los clientes.	Asegura que la perspectiva del cliente sea la fuerza motora detrás de las decisiones y actividades de negocios.	Colabora con los clientes para desarrollar iniciativas centradas en el éxito comercial recíproco.	Reconoce y aprovecha las oportunidades para construir actividades de negocios con clientes nuevos y existentes.	Comportamientos Observables
Propuesta de mejora	Nombre nueva competencia: Orientación al Servicio Definición: Capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades del usuario interno y/o externo de la organización, de un modo efectivo, cordial y empático	Escucha a los usuarios de manera superficial y sin mostrar preocupación por sus necesidades.	Se observa una escucha activa y empática hacia las principales necesidades o inquietudes de los diferentes clientes.	Se interesa por buscar soluciones a las diferentes demandas y se observa una actitud proactiva en la solución de problemas.	Responde y busca los medios para satisfacer las necesidades de los usuarios en los tiempos esperados contando con la opinión del cliente.	Identifica necesidades y en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de los requerimientos presentados por los diferentes clientes.	

Competencia: DESARROLLO CONTINUO							Comportamientos Observables
Niveles							
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5			
Organización	Definición: NO aporta	Aplica herramientas básicas de Lean methodology.	Conoce y aplica herramientas básicas de Lean methodology y mejora las existentes.	Diagnostica puntos mejorables y colabora a encontrar la solución.	Analiza y mejora los procesos de su área según las herramientas.	Desarrolla sistemas de mejora y automejora en su área y en otras.	
Propuesta de mejora	Nombre nueva competencia: Aprendizaje continuo. Definición: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva; busca información sólo cuando la necesita. Aplica herramientas básicas de Lean methodology.	Realiza esfuerzos por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Conoce y aplica herramientas básicas de Lean methodology y mejora las existentes.	Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción. Diagnostica puntos mejorables y colabora para encontrar la solución.	Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Analiza y mejora los procesos de su área según las herramientas.	Es un experto en su especialidad. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas. Desarrolla sistemas de mejora y automejora en su área y en otras.	

Competencia: INNOVACIÓN Y CAMBIO							Comportamientos Observables
Niveles							
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5			
Organización	Definición: NO aporta	Abierto al cambio y activamente interesado en nuevos desarrollos, tecnología y las tendencias emergentes en el mercado.	Inspira y genera ideas y soluciones innovadoras para mejorar los resultados del negocio (comerciales).	Maneja efectivamente el proceso de cambio para asegurar que la organización se mantenga efectiva durante todo el proceso.	Impulsa a la organización a pensar y actuar de manera ágil para reducir la complejidad y aumentar la eficiencia.	Creación de un entorno cultural que valora y alienta el pensamiento y el espíritu emprendedor aplicando innovación y asumiendo los riesgos de manera inteligente.	
Propuesta de mejora	Nombre nueva competencia: Creatividad e innovación Definición: Establece soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades de la organización, siendo proactivo/a en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo.	Contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores.	Identifica mejoras a las herramientas ya establecidas y participa activamente en la elaboración de proyectos/programas, a fin de optimizar los tiempos y capacidad de respuesta de su área de desempeño. Se preocupa por ampliar sus conocimientos.	Fomenta el desarrollo de ideas al interior del grupo y destina el tiempo necesario para la investigación e intercambio de opiniones con pares y actores relevantes para su actividad. Participa activamente en la evaluación de los proyectos/programas, identificando mejores prácticas para el equipo de trabajo.	Muestra una actitud permanente hacia la mejora continua, planteando soluciones novedosas ante problemas de alto impacto y envergadura para el equipo a su cargo. Desarrolla proyectos/programas mediante un análisis integral de la realidad de la organización y su entorno. Potencia sus ideas y las de otros, estableciendo redes de colaboración con distintos miembros de la organización, para generar soluciones integrales.	Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de la organización.	

Competencia: CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN							
		Niveles					
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Organización	Definición: NO aporta	Conoce la Organización NSG.	Identifica procesos y áreas de responsabilidad.	Diagnostica puntos mejorables y de fuerza y propone soluciones.	Utiliza modelos para mejorar.	Propone e interactúa autónomamente a todos los niveles sobre el tema.	Comportamientos Observables
Propuesta de mejora	Nombre nueva competencia: Identificación con la organización Definición: Capacidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización y de actuar de tal manera que se promuevan los objetivos y necesidades de la organización.	Conoce la organización, aunque de manera superficial.	Muestra interés por los objetivos de la organización así como por integrarse al equipo de trabajo.	Es leal a la compañía. Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros.	Da soporte a la organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la organización. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización	Realiza concesiones profesionales o personales a favor de la empresa. Pone las necesidades de la organización por delante de las suyas. O bien, da soporte a las decisiones que benefician a toda la organización.	

Competencia: INFLUENCIA							
		Niveles					
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Organización	Definición: NO aporta	Comunica información e ideas de manera sencilla a los demás.	Construye entendimiento mutuo y logra un impacto positivo y creíble.	Demuestra habilidades de escucha atenta y activa; realmente se interesa en las ideas de los demás y constata que las propuestas tomen en cuenta las necesidades y prioridades de otros.	Comunica de manera abierta, clara y enfocada que capta y mantiene la atención.	Presenta de manera lógica recomendaciones alineadas con las prioridades de negocios y logra persuadir a las partes interesadas (steackholders) a emprender medidas que aumentarán los intereses y metas compartidos del negocio.	Comportamientos Observables
Propuesta de mejora	Nombre nueva competencia: Impacto e Influencia Definición: Deseo e intención de persuadir, convencer o influir a los demás, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción, para que contribuyan a alcanzar sus objetivos	No refleja seguridad, recursos, dinamismo e imagen necesarios para el desempeño de su puesto.	En situaciones puntuales establece contactos empáticos hacia el otro ofreciendo una primera impresión positiva, limitándose en el resto al trato puramente funcional	Identifica los impactos que sus actuaciones tendrán sobre las otras personas. Suele causar buena impresión aunque le cuesta mantenerla.	Se preocupa por conocer la situación personal y de grupo de aquel con el que interactúa, conociendo la situación actual, cambios posibles y origen de la misma, consiguiendo éxito en la relación. Exterioriza seguridad consiguiendo transmitir al otro una buena imagen de la organización	Utiliza un lenguaje claro y conciso, dejando claro aquello que dice, propone y quiere llevar a la práctica. Se percata del estado y situación del otro consiguiendo finalmente aquello que persigue de éste.	

Competencia: TOMA DE DECISIONES							Comportamientos Observables
		Niveles					
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Organización	Definición: NO aporta	Aborda la situación directamente hablando con personas pertinentes con el objetivo de obtener una plena comprensión de todos los temas en cuestión e involucrar a otros en el proceso de toma de decisiones.	Centra el análisis de datos en la información más pertinente e importante sin perderse en los detalles.	Toma las medidas apropiadas para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades en el proceso de toma de decisiones. Alienta el análisis y aprendizaje a partir de las decisiones de negocios.	Desarrolla una variedad de opciones y criterios de evaluación que priorizan el crecimiento redituable, la satisfacción del cliente, los valores éticos y los recursos disponibles.	Muestra seguridad, decisión y criterio juicioso en situaciones complejas y ambiguas.	
Propuesta de mejora	Nombre nueva competencia: - Definición: Capacidad de analizar un problema/situación con el fin de elegir la alternativa adecuada para maximizar el valor esperado como resultado de la acción	Rehuye de las responsabilidades de tomar decisiones. No analiza los problemas ni se compromete en su resolución.	No toma decisiones si no es con la consulta previa con un supervisor. Se limita a hacer aquello que ya está en marcha sin cuestionarse los criterios que se han seguido.	Toma las decisiones justas cuando surgen dificultades o cuando se trata de elegir entre varias alternativas de solución a un problema.	Toma decisiones importantes reduciendo la carga emotiva que conllevan y preocupándose por los demás. Asimismo, mantiene en todo momento una línea de trabajo, se anticipa a los hechos, prepara los trabajos con antelación a que le sean solicitados trasladando esta percepción a sus colaboradores. Asume las consecuencias que se derivan.	Minimiza la carga emotiva que conllevan las decisiones delicadas a las que ha llegado tras un proceso reflexivo y analítico. No sólo se interesa por atender las necesidades de los demás sino que se compromete con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican y ofreciendo total confianza a la dirección.	

Competencia: ENFOQUE EN SEGURIDAD Y CALIDAD							Comportamientos Observables
		Niveles					
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Organización	Definición: NO aporta	Toma responsabilidad personal por su propia seguridad y la de sus colegas.	Demuestra un compromiso visible con la seguridad, la calidad y la conducta ética.	Desarrolla la seguridad como un valor de su equipo. Reconoce y refuerza las conductas de liderazgo seguro y enfrenta las conductas inseguras.	Identifica los desperfectos en los procesos y sistemas internos que tiene un impacto directo en el servicio y calidad al cliente para garantizar que todas las cuestiones se identifiquen y resuelvan de manera adecuada.	Creación de una visión de un entorno seguro, ético y sustentable, e impulsa la organización hacia ese objetivo.	
Propuesta de mejora	Nombre nueva competencia: Enfoque en Seguridad. Definición: Conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto evitar y, en su caso, eliminar o minimizar los riesgos que pueden conducir a accidentes.	-	-	-	-	-	

Competencia: INVOLUCRA E INSPIRA A OTROS							Comportamientos Observables
		Niveles					
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	
Organización	Definición: NO aporta	Trabaja de manera colaborativa y construye confianza para desarrollar relaciones laborales duraderas con los demás.	Muestra empatía comprendiendo lo que es importante para diferentes personas, culturas y situaciones.	Alienta una cultura que hace que las personas se sientan valoradas y respetadas.	Es un modelo de Rol para la Visión, Valores y Código de ética de NSG Group, usándolos de guía para llevar adelante sus propias actividades cotidianas.	Comunica una visión positiva del futuro que otros están dispuestos a aceptar, y presenta ideas y propuestas de un modo que obtiene el apoyo de los demás.	
Propuesta de mejora	Nombre nueva competencia: Desarrollo del equipo. Definición: Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone la facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.	Demuestra interés superficial por el desarrollo del equipo, estando más preocupado/a por el resultado final de su actividad personal.	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no acaba de ser consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión del área.	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y al área en particular.	Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.	

Como se puede observar de la lectura de la información de cada competencia a tener en cuenta, se recoge como propuesta de mejora a la entidad la definición de cada competencia que inicialmente, en el análisis del sistema de la empresa, no existía. El objetivo es evitar el desconocimiento de lo que significa cada una de ellas. O dicho de otro modo, facilitar a los integrantes de la empresa el concepto que cada competencia pretende recoger en su desarrollo, unificando la interpretación de la misma (independientemente del título que se le pueda dar a cada competencia). Así pues, evitaremos que individualmente cada persona pueda entender cosas diferentes, y se consiga unanimidad y acuerdo sobre lo que se pretende evaluar y/o gestionar.

3.1.3.- Competencias requeridas para el puesto de Técnico de Recursos Humanos

Como se puede apreciar en la tabla 2, se presentan las competencias que se requieren para desarrollar el puesto de técnico de recursos humanos así como el nivel mínimo que se espera para poder desempeñar el trabajo adecuadamente.

Tabla 2: Elaboración propia. Nivel de competencias requerido para el puesto de trabajo.

<u>COMPETENCIA</u>	<u>NIVEL ESPERADO</u>				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Orientación a la Excelencia				✓	
Pensamiento estratégico			✓		
Toma de decisiones				✓	
Enfoque en seguridad			✓		
Empowerment			✓		
Desarrollo del equipo			✓		
Impacto e influencia				✓	
Orientación al servicio			✓		
Creatividad e innovación			✓		
Aprendizaje continuo			✓		
Identificación con la organización			✓		

3.2. PROCEDIMIENTO

A continuación, se presenta el procedimiento a seguir en la implantación de una propuesta como la que se está desarrollando. A pesar de que se presenta el proceso completo, en este caso concreto, nos centraremos solamente en las dos primeras fases ya que se está trabajando siempre con una propuesta por lo que no se va a llevar a cabo (desarrollo) ni se podrán extraer conclusiones de su implantación.



3.2.1.-Preparación

- Conocimiento de la organización para establecer el punto de partida de la intervención.
- Definición de objetivos y principales necesidades de la organización:
 - ✓ Objetivos generales.
 - ✓ Objetivos específicos.
 - ✓ Objetivos operativos.
- En esta fase se contará con la participación del departamento de recursos humanos en su conjunto así como de los mandos intermedios y dirección de la organización.



3.2.2.- Diseño de la propuesta

- Descripción del puesto de trabajo.
- Realización del diccionario de competencias así como propuesta de posibles mejoras en las competencias utilizadas por la organización.
- Descripción de las competencias y niveles de las mismas requeridos para dicho puesto.
- Temporalización.
- Presupuesto



3.3. TEMPORALIZACIÓN

La temporalización de la propuesta que estamos realizando se presentará a través de un calendario en el que se van a especificar las diferentes fases en las que se ha trabajado a lo largo del proceso además de un desglose para temporalizar las actividades realizadas dentro de cada fase especificando el tiempo de trabajo requerido en cada una de ellas.

Tabla 3: Elaboración propia. Temporalización de las actividades.

		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO		Horas Administrativas	Horas Intervención	Horas totales por fases	
FASES	ACTIVIDADES PRINCIPALES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2				
FASE 1	Conocimiento acerca de la organización																				10	30	40
	Primer contacto con las personas implicadas en la intervención para explicarles la propuesta que se va a llevar a cabo																						
	Recopilación de información relevante para la propuesta																						
FASE 2	Definición del puesto de trabajo sobre el que se pretende trabajar																				0	200	200
	Confección del diccionario de competencias tanto generales como específicas del puesto de trabajo en el que se centra la propuesta así como posibles mejoras en algunas de las competencias propuestas por la organización																						
FASE 3	Confección de las principales mejoras en cuanto a las competencias existentes en la organización																				20	70	90
	Reunión con directivos, mandos intermedios, comités y trabajadores clave de la organización implicados para dar feedback acerca de la propuesta realizada así como para explicar las mejoras que se pueden alcanzar en caso de aplicar dicha propuesta																						

Tabla 4: Elaboración propia. Desglose actividades principales.

FASES	ACTIVIDADES PRINCIPALES	DESGLOSE DE LAS ACTIVIDADES	HORAS	INTERVENCIÓN	ADMINISTRATIVAS
<u>Fase 1</u>	Conocimiento acerca de la organización.	Búsqueda autónoma de información en página web, manual de acogida.	10		✓
	Primer contacto con las personas implicadas en la intervención para explicarles la propuesta que se va a llevar a cabo.	Entrevistas con agentes clave de la organización y personas implicadas en el proceso (Director General, Mandos intermedios, Director de Recursos Humanos, Comité, Sindicato de trabajadores...).	25	✓	
	Recopilación de información relevante para la propuesta.	Análisis de las entrevistas realizadas en la fase anterior para fijar de forma correcta los objetivos teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.	5	✓	
<u>Fase 2</u>	Definición de los puestos de trabajo sobre los que se pretende trabajar	Búsqueda de información acerca de la naturaleza de los puestos de trabajo a analizar así como de las principales características a tener en cuenta a la hora de definir el puesto.	50	✓	
	Confección del diccionario de competencias tanto generales como específicas del puesto de trabajo en el que se centra la propuesta de intervención	Revisión de diferentes diccionarios de competencias ya existentes. Análisis crítico de las diferentes competencias aportadas por la organización.	150	✓	
<u>Fase 3</u>	Propuesta de mejora en cuanto a las competencias existentes en la organización	Análisis y reflexión acerca de las mejoras que pueden adaptarse satisfactoriamente en la organización. Realización de la propuesta de mejoras y actualizaciones tanto de las competencias como de los niveles requeridos de las mismas.	20		✓
	Reunión para aportad feedback acerca de la propuesta realizada así como para explicar las mejoras que se pueden alcanzar en caso de aplicar dicha propuesta	Reuniones con agentes clave de la organización y personas implicadas en el proceso (Director General, Mandos intermedios, Director de Recursos Humanos, Comité, Sindicato de trabajadores...).	70	✓	
<u>Fase 4</u>	Implantación del nuevo sistema	-	-	-	-

5. PRESUPUESTO.

Llegados a este punto, presentaremos un presupuesto en el que se recogerán los principales datos económicos a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la intervención.

Gastos Intervención							
Fases	Horas intervención	Precio horas intervención	Total horas intervención	Horas administrativas	Precio horas administrativas	Total horas administrativas	Total Fase
Fase 1	30	60 €	1.800 €	10	30 €	300 €	2.100 €
Fase 2	200	60 €	12.000 €	0	30 €	0	12.000 €
Fase 3	70	60 €	4.200 €	20	30 €	600 €	4.800 €
						Total	18.900 €

Gastos administrativos	
Materiales fungibles	100 €
Dietas, hospedaje, desplazamientos	2.000 €
Total	
	2.100 €

Total presupuesto	
Gastos intervención	18.900 €
Gastos administrativos	2.100 €
Total	
	21.000 €

Figura 6: Elaboración propia. Presupuesto.

5. RESULTADOS ESPERADOS Y CONCLUSIONES

Finalizando con la propuesta del sistema de gestión por competencias, se planteará en este punto, los resultados que se esperarían en el caso de aplicarla realmente en esta organización en concreto.

En primer lugar, se espera que la implementación de este sistema aporte a la organización un mayor ajuste entre la misión, visión y valores de la misma con las conductas de los trabajadores vinculadas a las tareas que realizan en la organización ya que, para cada puesto de trabajo estarían definidas una serie de competencias clave que, en el caso de que el/la trabajador/a las posea en el nivel requerido, existe mayor probabilidad de que las funciones desempeñadas en su puesto de trabajo sean exitosas, traduciéndose esto en mayores probabilidades de que se produzca un aumento de la productividad y rendimiento de los trabajadores/as.

Por otro lado, se espera una mejor comunicación entre la dirección de RRHH y los directivos y mandos intermedios debido a que, mediante este sistema, se habla de comportamientos que son observables, lo que permite una mejor evaluación y un mayor entendimiento entre estos agentes clave.

Otro posible resultado positivo podría ser la simplificación del análisis de puntos fuertes y débiles de los/as trabajadores/as y, en el caso de los puntos débiles, una mayor facilidad para desarrollar programas de mejora de los mismos, desarrollando así a la persona tanto personal como profesionalmente.

Y para finalizar, un resultado a esperar es la simplificación de los procesos de reclutamiento y selección de personal ya que, al facilitarse la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas interesadas es más probable que la selección de personal se realice de forma más acertada.

Como se puede observar, son numerosos los resultados positivos de la implantación de un sistema de gestión por competencias en una organización, por lo que se insiste en la importancia de dar a conocer e intervenir en organizaciones para que, de esta forma, puedan disfrutar de las numerosas ventajas que presenta.

6. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y ANÁLISIS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

Para finalizar este trabajo, se hará mención a una serie de competencias clave tanto a lo largo de la realización del máster así como para el desarrollo del presente trabajo. Se pretende realizar una pequeña comparación a través de la escala tipo likert (1 - 4) que se presentará a continuación de la percepción personal acerca del nivel de la competencia que presentaba como alumna antes de la realización del máster y en el momento actual, próximo a la finalización del mismo. En definitiva, se pretende hacer una pequeña valoración específica de cada una de las competencias consideradas clave para, de esta forma, ofrecer también un feedback a la dirección del máster acerca de la percepción y reflexión de los alumnos acerca del aprendizaje adquirido para posibles futuras mejoras.

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.	Se constata la competencia básica para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.

Competencia nº 1 → Interpretar las diferentes teorías y procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.

Nivel antes de comenzar el máster → 1

Nivel una vez cursado el máster → 2

Teniendo en cuenta la importancia de una base teórica firme, se vuelve de vital importancia el desarrollo y mejora en el desarrollo de esta competencia, cursada preferentemente en la primera asignatura de este máster “Trabajo y Salud Ocupacional”, pudiendo profundizar en conceptos clave, así como en modelos y teorías explicativas que me han servido como base de todos los conocimientos posteriores adquiridos a lo largo del cursado del máster. Como se puede observar en la valoración de la escala, al comienzo del máster mi conocimiento acerca de este tema no era muy amplio por lo que ha sido un desarrollo positivo para aumentar y comprender muchos de los fenómenos relacionados con el ámbito de los recursos humanos.

Competencia nº 2 → Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

Nivel antes de comenzar el máster → 1

Nivel una vez cursado el máster → 2

Al igual que en la descripción de la competencia anterior, se puede afirmar que, el desarrollo y mejora de esta competencia ha sido clave en mi aprendizaje ya que, mi conocimiento sobre el ámbito de los Recursos Humanos antes de comenzar el máster, como se aprecia en la valoración de la escala, no era amplio debido a, entre otras cosas, que mi especialización como psicóloga la había desarrollado en otros ámbitos de la psicología. Por esto, y gracias a los conocimientos adquiridos preferentemente en la asignatura “Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional”, he podido adentrarme en este ámbito con ilusión y ganas de seguir aumentando mis conocimientos para poder desarrollarme tanto personal como profesionalmente.

Competencia nº 3 → Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

Nivel antes de comenzar el máster → 1

Nivel una vez cursado el máster → 2

Relacionada con la competencia nº 2, creo firmemente en la necesidad de conocer y desarrollar los conocimientos necesarios relacionados con teorías y procesos de desarrollo sobre los Recursos Humanos para poder trabajar y desarrollar mi potencial profesional dentro de este ámbito. Puedo afirmar que he sido capaz de, gracias al cursado preferentemente de la asignatura “Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional”, entender y coger una base sólida acerca del ámbito de los Recursos Humanos. Como nos han insistido a lo largo del cursado del máster, en una buena intervención en este ámbito, es de vital importancia el sustento teórico de la misma, por lo que el desarrollo de esta competencia me servirá sin duda en mi futuro profesional.

Competencia nº 4 → Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

Nivel antes de comenzar el máster → 1

Nivel una vez cursado el máster → 3

Llegados a este punto, puedo afirmar que el desarrollo de esta competencia, la que se ha desarrollado principalmente en la asignatura “Psicología Organizacional Positiva” ha resultado vital para mí, tanto personal como profesionalmente. He sido capaz de aumentar mis conocimientos de forma muy positiva, como se puede apreciar en la valoración de la escala. Además de esto, esta ha sido una de las competencias que me han servido de base y punto de apoyo a la hora de la realización del presente trabajo. Resulta importante y gratificante para cualquier persona que de dedique o tenga intención de dedicarse al ámbito de los Recursos Humanos, un conocimiento acerca de la Psicología Organizacional Positiva, la cual está cobrando cada día más importancia en nuestra sociedad y puede llegar a tener un impacto positivo notable tanto en las personas como en las organizaciones.

Competencia nº 5 → Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

Nivel antes de comenzar el máster → 1

Nivel una vez cursado el máster → 3

Como se puede apreciar en la valoración de mi conocimiento previo comparado con el momento actual, esta competencia, ha sido una de las que más he sido capaz de desarrollar. Los conocimientos adquiridos sobretodo en la asignatura “Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad”, han sido clave tanto para el presente trabajo así como para mi futuro profesional ya que, después de haber casi terminado el cursado del máster, he podido descubrir una parte de los Recursos Humanos prácticamente desconocida para mí y que ha sido capaz de despertar mi interés con resultados muy positivos.

Competencia nº 6 → Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

Nivel antes de comenzar el máster → 1

Nivel una vez cursado el máster → 3

Bajo mi punto de vista, esta competencia ha sido mi competencia clave tanto a lo largo de la realización del máster como para la realización del presente trabajo. He sido capaz de pasar de, una base muy débil de conocimientos sobre este tema a un conocimiento bastante amplio sobre estos aspectos además de, podría decir, una vocación cara a mi futuro profesional. Después de la realización del presente trabajo, y de los conocimientos adquiridos en asignatura como “Técnicas de gestión de Recursos Humanos”, me siento preparada y con ganas de seguir aprendiendo sobre este tema.

Competencia nº 7 → Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

Nivel antes de comenzar el máster → 1

Nivel una vez cursado el máster → 3

Como se puede observar en la valoración de la escala, en esta competencia también he sido capaz de aumentar mis conocimientos de forma muy positiva por lo que ha resultado ser vital para mí. Los conocimientos adquiridos en la asignatura “Prácticas Organizacionales Saludables” han sido claves en mi desarrollo personal y profesional ya que mis conocimientos previos sobre la materia eran bajos a pesar del gran auge que está teniendo esta parte de los Recursos Humanos.

Competencia nº 8 → Aplicar técnicas de intervención / optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

Nivel antes de comenzar el máster → 1

Nivel una vez cursado el máster → 2

En cuanto al desarrollo de esta competencia, a pesar de no haber resultado clave a la hora de realizar el presente trabajo y de que es ahora en la asignatura optativa “Psicología del Coaching” donde estoy pudiendo desarrollarla con mayor profundidad, ha sido una parte del máster la cual ha sido capaz de despertar un gran interés en mí y sobretodo ganas de conocer más en profundidad, por lo que creo que mi desarrollo en cuanto a esta competencia será mayor a la hora de finalizar el máster.

Competencia nº 9 → Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Nivel antes de comenzar el máster → 1

Nivel una vez cursado el máster → 3

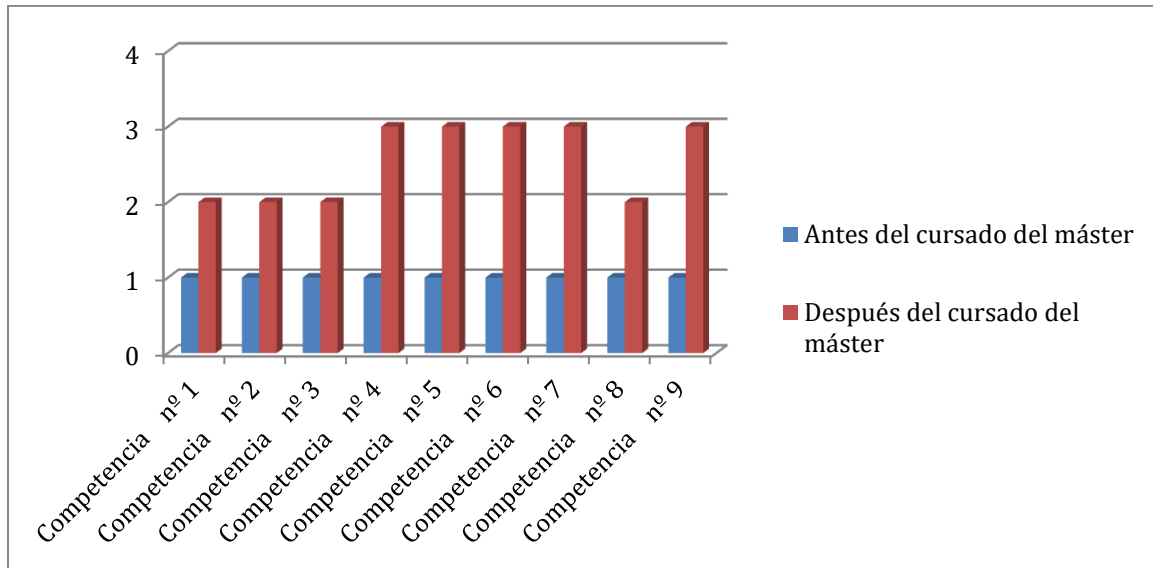
Para finalizar tanto este apartado como mi trabajo de final de máster, haremos una reflexión acerca de la capacidad de juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster.

Creo firmemente que esta competencia resulta trascendental en el ámbito profesional y sobretodo en un ámbito como es el de los Recursos Humanos. Por esto, y después de haber cursado el máster puedo decir que el desarrollo de esta competencia en mí ha sido notable.

Puedo afirmar que, el máster Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos ha desembocado para mí en, aparte del conocimiento del ámbito de los Recursos Humanos desconocido para mí hasta antes de la realización del máster, en un aumento de mi capacidad crítica así como un desarrollo personal que me servirán de base para comenzar a desarrollar mi carrera profesional en Recursos Humanos.

A continuación, y para finalizar, se presentan una serie de gráficos comparativos de los niveles en las distintas competencias antes y después de la realización del presente máster:

Gráfico 1: Elaboración propia. Comparación niveles de competencias antes y después del cursado del máster.



7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dávalos, L. (2017) *Gestión por competencias* Recuperado de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2017/09/diccionario-de-competencias.pdf>
- Del Prado, J (2017) Qué es la seguridad laboral y como mejorarla. Recuperado el 9 de abril del 2018. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/especial-master-prevencion/la-seguridad-laboral-mejorarla/>
- Fundación Integra (2010) Diccionario de Competencias. Recuperado el 8 de abril del 2018. http://web.integra.cl/web_integra/uploads/Diccionario%20Integrado%20de%20Competencias.pdf
- Marín, S. P., & Berrocal, F. B. (2005). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Universitaria: Ramón Areces.
- Moreno, M. J., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 10, 17.
- Página web de la empresa Pilkington (s.f.) Recuperado el 20 de febrero del 2018 de <http://www.pilkington.com/es-es/es/acerca-de-pilkington>
- Pereda, S., Berrocal, F., & López, M. (2002). *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*. *Dirección Y Organización*, DYO, 28, 43–54.
- Pereda, S., Berrocal, F., Alonso M. A. (2011). *Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias (3ª ed.)*. Editorial Universitaria: Ramón Areces.
- Pilkington, *Manual de Acogida*. Manual de uso interno. Documento no publicado. Valencia. España

Universidad Santiago de Chile (2013). Diccionario de Competencias. Recuperado de http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf