



Universitat de les Illes Balears

Projecte d'avaluació per competències

Introducció

Aquest projecte s'inscriu en les iniciatives del Pla estratègic de gerència, en les conseqüències de les propostes de millora presentades per les persones que treballen a la UIB en el concurs d'idees de millora i en els resultats de l'estudi sobre clima organitzatiu.

Es tracta d'endegar un canvi que té com a objectiu valorar i potenciar l'esforç i la dedicació que les persones destinen a la feina diària, per tal de superar la gestió per tasques (llista d'accions que s'han de dur a terme en cada lloc de treball), que ha afectat tant la falta d'implicació en la feina a l'Administració pública.

Suposa una aposta de la UIB per la innovació, per la millora contínua de la gestió i per la incorporació de les opinions de les persones que treballen en la institució als seus sistemes d'organització i de gestió. Tot i que en la nova llei de l'Administració pública es fa referència a aquests nous sistemes de gestió de recursos humans, només algunes administracions comencen a treballar en aquest plantejament, ja que suposa una inversió d'esforços i de recursos importants amb l'objectiu de plantejar canvis que, ara com ara, són considerats molt innovadors.

És important destacar també que aquest projecte ha estat dissenyat a partir de la participació directa i activa de totes les persones implicades. L'inici del projecte s'ha fonamentat en les enquestes que van fer les persones del PAS sobre la seva pròpia feina, sobre les funcions que exerceixen i les competències que necessiten. És, per tant, un projecte molt valuós, ja que el catàleg de funcions i competències ha estat elaborat pels mateixos treballadors i treballadores de la UIB que duen a terme les tasques d'aquests llocs de treball. A més, aquest coincideix amb els estudis efectuats per investigadors d'aquest tema.

Objectius

En definitiva, es tracta de reconèixer l'esforç i la dedicació que cada persona destina al seu lloc de treball i donar-los valor (avaluar).

Fins ara, els valors que es tenien en compte a l'hora d'aconseguir alguna millora en la feina eren l'antiguitat en el lloc de treball o en l'entitat (s'atorgava el mateix valor tant si aquesta antiguitat havia estat un cúmul d'experiències positives com si no ho havia estat), l'assistència a formació (independentment del profit que se'n treia per al càrrec ocupat) i els coneixements teòrics i tècnics requerits per al lloc de treball, encara que no es demostrassin o no es fessin servir.

Malgrat els inconvenients evidents del sistema utilitzat fins ara, s'assegurava, d'una banda, un nivell **d'objectivitat** i de quantificació molt necessari i, de l'altra, un elevat grau de **transparència** en els processos.

Aquests aspectes tan positius no s'han de perdre amb la incorporació dels processos que es plantegen. Al contrari, cal que s'hi afegixin nous requisits i valors.

Què es proposa amb el nou sistema?

AVALUAR LES COMPETÈNCIES professionals de les persones.

En definitiva, es tracta de reconèixer tant l'experiència com els coneixements adquirits en la mesura que aquests s'apliquin a l'execució real de les tasques del lloc de treball i tinguin com a objectiu la consecució dels objectius del servei i de l'entitat. També es té en compte la manera en què es duguin a terme (actituds).

Què és una competència?

Entenem per competències:

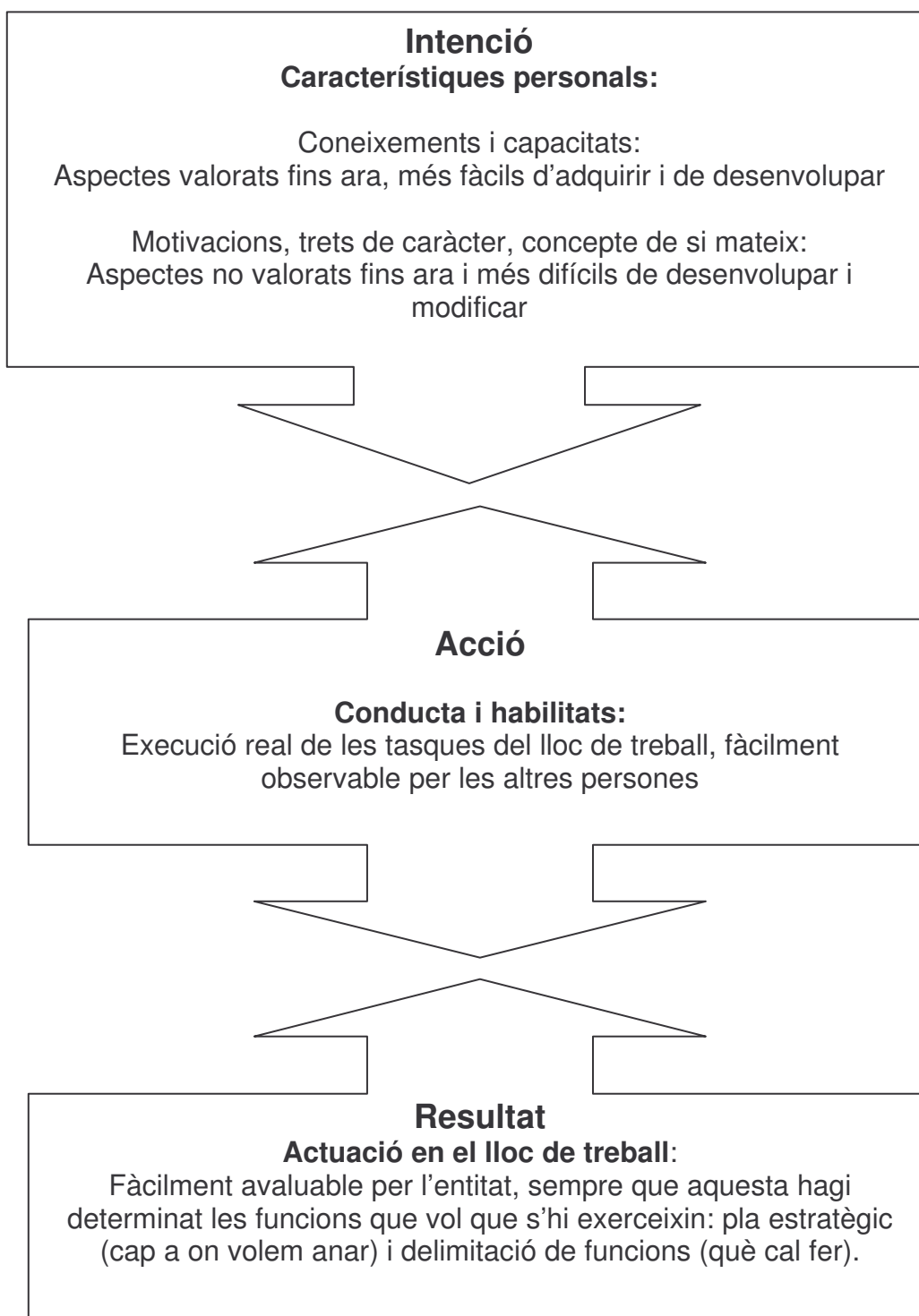
Aquells elements que la persona aplica, demostra i desenvolupa en el seu lloc de treball i en la relació que manté amb els altres membres de l'entitat per tal d'aconseguir els objectius institucionals.

Un conjunt d'accions que una persona du a terme de manera força regular i que estan relacionades amb l'execució correcta de les tasques del lloc de treball.

“La capacitat efectiva per dur a terme amb èxit una activitat laboral plenament identificada. La competència laboral no és una probabilitat d'èxit en l'execució de la feina, és una capacitat real i demostrada” (OIT).

Així, avaluar per competències significa valorar el que fa la persona, les característiques que demostra i aplica al lloc de treball i que tenen com a finalitat aconseguir els objectius marcats.

Les competències inclouen una intenció, una acció i un resultat:



Metodologia

Com es dedueix de la definició de competència, un programa per avaluar les competències suposa afegir elements a la gestió de recursos humans i no pas substituir els sistemes actuals. Es tracta de completar un sistema que s'ha basat específicament en la quantificació de l'experiència i dels coneixements que tenen les persones, amb tècniques que permetin valorar aquests elements de manera qualitativa i en la seva aplicació en l'activitat laboral diària. Cal afegir-hi també la mesura en què les motivacions i les actituds de les persones repercuteixen de manera positiva en la feina.

A més, i com a valor afegit d'aquesta tècnica, en incorporar un sistema d'avaluació per competències cal que la institució o l'organisme planifiqui:

- ✓ Missió i visió: cap a on es dirigeix, a on vol arribar
- ✓ Organigrama, definició de serveis, llocs de treball i funcions: com vol aconseguir-ho, què cal fer, qui i com
- ✓ Recursos necessaris: quins calen pel que fa a instal·lacions, sistemes i persones per tal d'aconseguir els objectius

Així, des d'un punt de vista general, la incorporació de l'avaluació per competències millora els sistemes de planificació i gestió de les institucions, alhora que exigeix una sèrie de processos:

1. Definició de llocs de treball, funcions i competències necessàries per desenvolupar cada lloc de treball eficaçment.
2. Planificació del sistema pel qual s'avaluaran les competències que tenen les persones per poder dur a terme les tasques d'aquests llocs de treball.
3. Descripció del sistema de valoració, és a dir, què suposarà per a les persones el fet de tenir les competències necessàries o no i el grau o nivell de desenvolupament i com s'incorporarà aquest sistema d'avaluació per competències a la gestió de recursos humans i al Pla estratègic de gerència.

Desenvolupament del Pla d'avaluació per competències

Per a la realització del primer pas indicat, s'ha establert el **catàleg de funcions i competències** a partir d'una enquesta distribuïda a tot el PAS. Es tracta d'un aspecte molt important del procés que es du a terme a la UIB: **són les persones que ocupen els llocs de treball les que han elaborat les llistes esmentades**. Una vegada analitzades estadísticament, s'han organitzat i revisat per poder confeccionar una llista definitiva, coherent i consistent respecte de les categories, els serveis i les funcions que hi ha a la UIB. La Junta de Personal ha col·laborat en l'elaboració d'aquest document.

Quant al disseny del **Pla d'avaluació**, en principi, s'aposta per un sistema que:

- compleixi els requisits quantitatius i qualitatius per mantenir el principi de l'objectivitat
- tingui metodologia de qüestionari i d'entrevista (per incorporar-hi tècniques de reflexió individual, d'interrelació, de negociació, de participació i d'autoconeixement)
- consisteixi en una incorporació gradual i prudent (per evitar ruptures innecessàries)
- tingui un caràcter discret i alhora honest (les persones que n'avaluen una altra es mantindran en l'anonimat, mentre que la persona avaluada ho sap i participa de manera activa en el procés d'avaluació)
- afavoreixi la implicació i la responsabilitat de totes les persones (avaluació en totes les direccions o 360 graus)
- desenvolupi un enfocament positiu. Es tracta de reconèixer els comportaments més eficaços a la feina, els que van més enllà de l'acompliment normatiu de les tasques del lloc de treball (comportament extrarol): l'esforç per millorar el clima laboral i l'entesa entre professionals, la defensa de la bona imatge de la institució, la proactivitat en l'atenció a la clientela interna o externa o l'interès per la feina ben feta. Moltes persones que treballen a la UIB mantenen aquestes conductes, però no consta enlloc, senzillament ho comentem entre nosaltres i, naturalment, ens dirigim a aquestes persones quan necessitem alguna ajuda. Es tracta de donar un valor real a aquest comportament.

D'aquesta manera, cada persona serà avaluada des de tres punts de vista diferents (i cinc avaluacions):

- ✓ **Visió pròpia:** autoavaluació. A banda de les qualificacions vinculades a cadascuna de les competències assignades al lloc de treball, aquest qüestionari incorpora un apartat en el qual la persona que avalua podrà descriure el seu propi pla d'actuació així com indicar els punts forts que té i els punts que ha de millorar, el que espera de la seva dedicació a la UIB i el que pot aportar.
- ✓ **Visió interna des del lloc de treball**
 - Nivell superior: dues persones que tinguin responsabilitat sobre la seva feina
 - Nivell d'iguals o companys: dues persones del mateix nivell i que es relacionin professionalment (interdependència de tasques)
 - Nivell inferior: dues persones que depenguin funcionalment de la persona esmentada, si n'hi ha
- ✓ **Visió externa:** dues persones amb qui es relacioni habitualment i professionalment i que no estiguin vinculades directament amb el seu servei (PAS, clients, proveïdors, alumnat, professorat, etc.).

Procés

La incorporació d'aquest sistema en la gestió de recursos humans a la UIB es farà en dos processos diferenciats.

- En una primera implantació del sistema d'avaluació per competències s'incorporarà la metodologia als concursos o oposicions que es considerin necessaris i oportuns (el sistema d'avaluació per competències permet puntuacions numèriques)

- Finalment, el sistema s'incorporarà a les pràctiques habituals de gestió de recursos humans amb una periodicitat bianual. D'aquesta manera i mitjançant una cronologia similar a la de les revisions mèdiques, totes les persones que treballen a la UIB en administració i serveis tindran l'avaluació de competències cada dos anys, llevat de les revisions que en alguns casos es considerin necessàries o que la persona interessada sol·liciti justificadament. Aquest sistema contribuirà a l'organització d'un sistema d'avaluació del rendiment complet. L'avaluació per competències permet, a més de les puntuacions numèriques, tot un seguit de recomanacions i propostes de millora en els diversos àmbits analitzats (per exemple, algunes manques en les conductes, la formació o els coneixements tècnics i que es puguin solucionar en un termini de temps determinat).

Posada en pràctica del sistema

Per agilitar i coordinar aquest sistema, es remetrà a les persones implicades en l'avaluació **un qüestionari** (segurament en format en línia), confeccionat a aquest efecte, que indiqui el termini de resposta, la conveniència de l'anonimat, el respecte al company o companya, etc. Els qüestionaris es diferenciaran en funció del col·lectiu que n'assumeixi l'avaluació en cada cas: la mateixa persona, superiors, iguals, col·laboradors i externs, ja que cadascun pot afrontar la valoració de diferents competències o des de punts de vista diferents.

Per a cadascun dels quatre punts d'avaluació (excepte l'autoavaluació) es requereixen com a mínim dues persones (així s'eviten personalitzacions excessives), que, sempre que sigui possible, seran escollides a l'atzar, tret del responsable directe. Si això no és possible, la Unitat de Coordinació recorrerà a algun altre criteri que protegeixi l'anonimat i garanteixi la pertinència de la persona.

Cal tornar emplenades les enquestes a la Unitat de Coordinació que s'estableixi i elaborar un petit **informe d'avaluació** amb les puntuacions obtingudes a cadascuna de les competències mesurades.

És recomanable que:

- ✓ S'obtinguin mitjanes per nivells d'avaluació i globals de cada competència
- ✓ En el cas d'una diferència significativa (més de quatre punts) entre dues puntuacions d'una mateixa competència avaluades pel mateix col·lectiu, la mitjana perd valor. En aquest cas s'indiquen les dues puntuacions obtingudes
- ✓ En els casos en què l'avaluació per competències s'empri per als concursos o oposicions, el procés acaba amb la realització d'aquest informe, que resumeix puntuacions numèriques per a les diferents competències

- ✓ Quan el sistema s'incorpori com a pràctica habitual i normalitzada en la gestió de recursos humans servirà com a base per dur a terme l'avaluació del rendiment i les propostes de millora de les persones que treballen a la UIB

Així, una vegada confeccionat aquest informe resum de les puntuacions obtingudes, es farà una **entrevista d'avaluació** de l'execució de les tasques entre la persona avaluada, que ja haurà fet la seva pròpia avaluació, i un responsable directe.

Si escau, aquesta entrevista pot ser efectuada o assistida per personal tècnic d'aquest àmbit o per personal responsable de recursos humans implicat en aquest procés.

L'assistència o la mediació poden ser necessàries també en cas que la discrepància de puntuacions es produeixi entre l'autoavaluació i l'avaluació de les altres persones.

Serà convenient dur a terme accions formatives per a les persones responsables d'equips que hagin d'afrontar una entrevista d'avaluació. Els temes que es tractaran se centraran en habilitats comunicatives per a la crítica constructiva, la negociació i el tancament d'acords.

En aquesta entrevista s'han de consensuar **les puntuacions i els passos que la persona** avaluada ha de seguir per millorar la seva situació professional o aconseguir el que aspira.

El formulari que resumeixi aquesta entrevista ha de ser signat per les persones assistents (la persona pot constar-hi bé com a assabentada però no conforme o bé com a totes dues coses alhora).

El formulari esmentat ha d'incloure categories que es puguin **incorporar a l'expedient de recursos humans** de la persona esmentada: apta per a l'objectiu plantejat, pendent d'alguna millora, compromís de revisió, etc.

**Procediment per a la primera posada en funcionament del sistema.
Concurs singularitzat per a tres places de nivell 25**

Les persones que es presenten al concurs faran el qüestionari d'autoavaluació. Així mateix, seran informades del fet que altres persones participaran en la seva avaluació de competències professionals:

- un superior
- dos iguals que no participin al concurs
- dos col·laboradors

Aquestes persones, davant de la impossibilitat de ser formades prèviament, en aquest sentit, seran informades del sistema i assessorades en la valoració de les diferents competències per la persona tècnica amb qui facin l'enquesta de valoració.

Posteriorment s'elaborarà l'informe.

A les bases del concurs s'indica el pes que tindrà aquesta avaluació de competències en el total del concurs.

A aquest efecte, es farà servir l'únic instrument testat que hi ha al nostre país: l'**FB360**. Es tracta d'un qüestionari que analitza dotze competències directives, avaluables des de cinc posicions diferents i que té un format en línia.

Tot i que la formulació presenta dotze competències diferenciades es corresponen gairebé totalment amb les cinc propostes per al nivell 25 en el nostre document de funcions i competències.

Quadre de correspondències:

Les nostres competències	Definició	Competències mesurades per l'FB360
Capacitat d'aplicació de nous coneixements	<i>Capacitat per introduir novetats i solucions eficaces a les tasques diàries i per millorar procediments, tècniques o activitats per resoldre problemes o situacions del lloc de treball</i>	Autoconeixement Gestió del talent (coaching) Gestió de la diversitat i del canvi
Lideratge i direcció d'equips	<i>Capacitat per coordinar i dirigir persones així com les tasques de cadascuna. Capacitat per organitzar estratègicament les tasques per aconseguir els objectius fixats. Capacitat per delegar i confiar tasques a les persones que puguin</i>	Estabilitat emocional Coaching d'equip Lideratge Planificació i organització Persuasió i negociació

	<i>garantir un resultat millor pels seus coneixements i experiència</i>	
Capacitat de presa de decisions	<i>Capacitat per analitzar, avaluar, reunir alternatives, considerar variables i aplicar tècniques per trobar solucions raonables, sabent que en depèn l'èxit de la feina de l'equip</i>	Preses de decisions Persuasió i negociació Coaching d'equip Gestió del canvi
Proactivitat o capacitat d'iniciativa	<i>Predisposició a actuar de manera proactiva: emprendre accions, millorar resultats i anticipar-se a situacions posteriors sense necessitat d'un requeriment extern</i>	Gestió del canvi Orientació al client (*) Visió (*) Persuasió i negociació
Bona capacitat de comunicació i d'expressió escrita	<i>Capacitat per expressar-se de manera clara i convincent, per tal que el missatge es transmeti de manera efectiva. Implica l'habilitat d'escoltar i entendre els altres</i>	Comunicació Empatia Autoconeixement Estabilitat emocional

(*) Les preguntes relacionades amb les competències d'orientació al client i de visió estan redactades adequadament a l'empresa comercial o privada. De manera que cal substituir l'expressió "negoci" per "objectius i interessos de la UIB".

Maria del Carmen Ramis Palmer
 Professora Col·laboradora de la UIB del Departament de Psicologia
 Membre de la Comissió Assessora de Recursos Humans (CARHU)