



DISEÑO DE UN PROYECTO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

Carmen Ramis Palmer (Profesora colaboradora del. área de Psicología Social. Facultad de Psicología. UIB),

Begoña Morey Aguirre, Begoña (Gerente de la UIB)

Fullana Puigserver, Antonia (Vicegerente de la UIB);

Mairata Creus, M. Jesús (Jefa del Servicio de Estadística y Calidad de la UIB) y

Torrens Sastre, Margalida (Jefa del Servicio de Recursos Humanos de la UIB).

Evaluación de Competencias. UIB

Antecedentes:

- 2005 - 2007 Plan estratégico de la Gerencia.
 - ◆ 5 objetivos generales. 4º Potenciar los Recursos Humanos
 - ◆ Creación de la Comisión asesora de Recursos Humanos (CARHU).
 - ◆ Certificación ISO de servicios
- Plan estratégico 2009 - 2010
- Marco Normativo:
 - ◆ Estatuto Básico del empleado Público (Art. 20)
 - ◆ Llei 3/2007 (27 marzo) de la Función Pública de la CAIB (Art.39)

Evaluación de Competencias. UIB

Actuaciones precedentes:

- Estudio del Clima Laboral
- Concurso de Ideas de mejora.
- ♦ Conclusión de ambas actuaciones:
General demanda del PAS de algún sistema para
VALORAR los esfuerzos e implicaciones de las
personas en su trabajo.

Evaluación de Competencias. UIB

- Estudio del Clima Laboral

- ♦ Evaluar el clima de la UIB, para reconocer elementos susceptibles de mejoras y cambios que permitan laborar propuestas de mejora en la gestión de Recursos Humanos, con el fin de mejorar la eficacia y la motivación laboral del PAS de la UIB.
 - Metodología: Grupos de discusión
 - Muestra: sobre una población de 470 personas, se estimó en 175 el número de personas a incluir en los grupos (error muestral de $\pm 3\%$ y un nivel de significación de 95'5%). Así, mediante un muestreo probabilístico por cuotas, se organizaron 13 grupos de 12 a 15 participantes cada uno, con una duración de 1 hora y 30 minutos.
 - La participación fue superior al 93%.
 - Procedimiento: Cuestionario predeterminado e igual para todos los grupos. Participación registrada (no grabada).
 - Resultados: Incorporación de algún sistema de reconocimiento al trabajo y de productividad

Evaluación de Competencias. UIB

- **Concurso de Ideas de Mejora.**
 - ◆ Acuerdo ejecutivo (7/02/06). Dirigido a todo el personal PAS
 - ◆ Condiciones:
 - Propuestas presentadas por equipos (2 -5)
 - 4 Categorías de premios
 - Gratificación con días libres y reconocimiento expediente.
 - ◆ **Resultados:** se presentaron 110 propuestas de mejora, motivo por el cual, Gerencia agradeció la participación a todas las personas con una gratificación no prevista (un día libre). En la categoría de mejora de la gestión de recursos Humanos, se presentaron 8 propuestas relacionadas con la valoración del desempeño en el puesto. Se otorgó el primer premio a la propuesta más elaborada.

Evaluación de Competencias. Proyecto UIB (I)

- Inicio

- ◆ **Definición de objetivos:** Completar un sistema de gestión de RRHH que se ha basado específicamente en la cuantificación de la experiencia y conocimientos que las personas poseen, con técnicas que permitan **valorar** estos elementos de forma cualitativa y en su aplicación a la actividad laboral diaria; añadiendo además, la medida en que **los esfuerzos y actitudes de las personas repercuten de forma positiva en el trabajo**. supone **añadir elementos** a la Gestión de Recursos Humanos, y no de sustituir los sistemas actuales.
- ◆ **Constitución del equipo de trabajo:** Gerencia, CARHU y Junta de Personal conjuntamente.
- ◆ **Búsqueda de referentes:** recopilación y análisis de proyectos de evaluación por competencias de otras entidades públicas, especialmente otras universidades.

Evaluación de Competencias. Proyecto UIB (II)

Cronograma y Tareas.

La incorporación de la evaluación por competencias mejora los sistemas de planificación y gestión de las instituciones, a la vez que exige una serie de procesos:

- 1º.- Definición de puestos de trabajo, funciones y competencias necesarias para desarrollar cada puesto de forma eficaz (2007).
- 2º Planificación del sistema por el que se evaluarán las competencias que poseen las personas para poder desempeñar dichos puestos de trabajo (2007 - 2009).
- 3º Descripción del sistema de valoración, es decir, que supondrá para las personas el hecho de poseer o no las competencias necesarias y el grado o nivel de desarrollo; cómo se incorporará este sistema de evaluación por competencias dentro de la Gestión de Recursos Humanos y en el Plan estratégico de Gerencia (2008 - 2010).

Evaluación de Competencias UIB.

Definición de funciones y Competencias

- Información sobre el proyecto y los conceptos técnicos a todo el personal.
- Confección encuesta. Soporte Intranet
- Procedimiento: Gestión del Conocimiento
- Resultados:
 - ◆ Participación del 74,22% (403 válidas / 543 emitidas).
 - ◆ Listado 11 competencias; 5 para cada puesto/nivel.

Evaluación de Competencias.

Proyecto UIB (III)

- **Planificación y descripción:**
 - ♦ Definición y consenso de las características de la evaluación de competencias para la UIB. Así para el diseño del **Plan de evaluación**, se apuesta por un sistema que:
 - cumpla los requisitos cuantitativos y cualitativos con el fin de mantener el principio de la **objetividad**,
 - con metodología de **cuestionario y entrevista** (con el fin de incorporar técnicas de reflexión individual, de interrelación, de negociación, de participación y autoconocimiento), que favorezca la implicación y la responsabilidad de todas las personas (evaluación 360°)
 - mediante **una incorporación paulatina y prudente** (para evitar rupturas innecesarias), con un carácter **discreto y honesto** a la vez (las personas que evalúan a otra se mantendrán en el anonimato, mientras que la persona evaluada conoce y participa de forma activa en su proceso de evaluación)
 - Desarrolle un **enfoque positivo** (valorar).

Evaluación de Competencias. Proyecto UIB (IV)

CONFECCIÓN CUESTIONARIO

- Revisión de la literatura sobre el tema y de los cuestionarios existentes (alumnado en prácticas). Listado inicial de 411 ítems.
- Revisión de los ítems: contenido y enunciado.
- Cuestionario: 11 competencias; 4 subcompetencias cada una; mínimo 3 ítems por subcompetencia.
- Puntuaciones y criterios de evaluación.
- Validación de la encuesta por jueces externos. (43 personas).
- Negociación y establecimiento de criterios: voluntaria/obligatoria; cálculo puntuaciones; encuestas no válidas; condición anonimato.
- Desarrollo de la herramienta intranet.
- Confección informes: resultados evaluación competencias, entrevista de evaluación y acta de negociación.

Evaluación de Competencias.

Proyecto UIB (IV)

Listado de competencias presentadas

- 1.- Capacidad de aprendizaje y de aplicación de nuevos conocimientos.
- 2.- Habilidades de atención al público interno y externo.
- 3.- Capacidad de toma de decisiones.
- 4.- Adaptación al cambio, flexibilidad.
- 5.- Orden y método en el trabajo.
- 6.- Colaboración con los compañeros y trabajo en equipo.
- 7.- Liderazgo y dirección de grupos.
- 8.- Habilidad de comunicación y expresión oral.
- 9.- Habilidad de comunicación y expresión escrita.
- 10.- Discreción y confidencialidad.
- 11.- Capacidad para ilusionarse con el trabajo y mejorar continuamente.
- 12.- Pensamiento crítico y alternativo.

Evaluación de Competencias.

Proyecto UIB (IV)

Listado de competencias presentadas

- 13.- Capacidad para favorecer un buen clima de trabajo.
- 14.- Proactividad o iniciativa.
- 15.- Resistencia a la tensión o capacidad para mantener niveles de eficacia.
- 16.- Actualización continua de los conocimientos.
- 17.- Creatividad o generación de nuevos proyectos o instrumentos.
- 18.- Predisposición a aceptar las normas y sugerencias.
- 19.- Habilidades sociales y comunicativas.
- 20.- Resolución de conflictos y problemas.
- 21.- Planificación y organización del trabajo.
- 22.- Otras (indicar cuales).

Evaluación de Competencias. Proyecto UIB (V)

Puesta en marcha del proyecto (A)

- **Sesiones Informativas:** para todo el PAS, de 2 h. duración. Presentación del sistema y aportación de ideas de mejora. 9 sesiones ya realizadas. (Eivissa y Menorca)
- **Sesiones formativas:** para todas las personas que deberán realizar las entrevistas de evaluación. (Taller de entrenamiento) 16 horas. 4 grupos realizados; 2 grupos programados para este trimestre.

Evaluación de Competencias. Proyecto UIB (V)

Puesta en marcha del proyecto (B)

Validación cuestionario:

- 1ª aplicación del cuestionario en una fundación de orientación y empleo de la UIB.
- 16 personas de 5 niveles funcionales; cada persona será evaluada por: si misma; su responsable y cinco personas (de niveles semejantes o inferiores).

Proyecto de evaluación por competencias

Universitat Illes Balears

Con nuestro especial agradecimiento a todas las personas que forman el PAS de la Universidad de las Islas Baleares, por su implicación, interés y esfuerzo.

CARHU

(Comisión asesora de Recursos Humanos)

Proyecto de evaluación por competencias

Universitat Illes Balears

Referencias bibliográficas

- Ariza, J.A.; Morales, A.C. y Morejón, J. (2007). “Validación de un sistema de Evaluación por competencias y valores: el caso de Roche Farma”. *Capital Humano*, 207, 48-55.
- Boyatzis, R (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York. John Wiley&Sons.
- Carazo, J.A. (2007). “CAPSA, un modelo eficaz de gestión de la formación basado en competencias y valores”. *Capital Humano*, 213, 56-66.
- Cortés Carreres, J.V. (2004). “La autoevaluación de la Diputación Provincial de Valencia, un modelo para consolidar la misión de las administraciones locales”. *Capital Humano*, 176, 80-96.
- De la Merced López Montalvo, G.; Berrocal Berrocal, F.; Sanz Gómez, P. Y Pereda Marín, S. (2007). “Perfiles de competencias y necesidades de formación de los agentes de integración”. *Perspectivas y retrospectivas de la Psicología Social en los albores del siglo XXI*, 257-273.
- Fuentes Rodríguez, Francisco (2004). “Modelo de evaluación del desempeño profesional de la estructura básica, basado en las competencias profesionales”. *Encuentros en psicología social*, 2 (1), 214-220.
- Gonzalo Muñoz, J. y Cortés Carreres, J.V. (2004). “Modernización y cambio en la gestión de los recursos humanos en la administración local”. *Capital Humano*, 176, 58-66.
- HayGroup (2004). *Las Competencias Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Barcelona: Deusto.
- Lévy-Leboyer, C. (2004) *Feed Back de 360º* Barcelona: Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C. (1997) *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- McClelland, D.C. (1973). “Testing for competence rather than for intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Muñoz Vázquez, I. y dela Torre Muñoz, G. (2004). “Experiencia de implantación de un sistema de gestión por competencias”. *Encuentros en psicología social*, 2 (1), 221-228.
- Pereda Marín, S. y Berrocal Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Royo Morón, C. y Del Cerro Ramón, A. (2007). “Las competencias como modelo universal e integrador del rendimiento laboral”. *Perspectivas y retrospectivas de la Psicología Social en los albores del siglo XXI*, 241-248.