

PRESENTE Y FUTURO DE LA **GESTIÓN POR COMPETENCIAS** EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Palma, 18 de octubre de 2013

Pedro A. López Martínez



Contenido



- 1 Debilidades del actual sistema de gestión de los RRHH.
- 2 El Modelo de gestión integral de los RRHH por competencias.
- 3 Marco jurídico de aplicación.



¿Por qué
cambiar el
actual sistema
de gestión de
los RRHH?

DEBILIDADES

1. RPT POCO OPERATIVAS (insuficiente o nula definición de las funciones específicas de cada puesto de trabajo, rigidez para trasladar personas a dónde realmente hacen falta).
2. CREER QUE UN EXPEDIENTE académico brillante o la antigüedad son garantía de éxito en el puesto de trabajo (estamos enfermos de titulitis y de antigüedad en las AAPP).
3. EXCASA O NULA PRESENCIA DE PERFILES COMPETENCIALES imprescindibles para los procesos básicos de selección, formación, evaluación del desempeño, carrera profesional, retribuciones variables.
4. EL TECHO DE PUNTUACIÓN MÁXIMA (muy bajo) no da posibilidades a los mejores.
5. NO ESTAMOS EVALUANDO EL DESEMPEÑO PROFESIONAL (después de la oposición paz y gloria hasta la jubilación porque es el momento más relevante en la vida de un funcionario).
6. FALTA DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS EVALUADORES (hay que profesionalizar esta función porque provoca desconfianza y genera rechazo).
7. FALTA DE DESARROLLO de instrumentos de medición específicos para las AAPP.

DEBILIDADES

7. CREER QUE EL MEJOR técnico es, con frecuencia, el mejor directivo (perdemos un buen técnico y ganamos un mal gestor).
8. CREER QUE DIRIGIR es una actividad con billete de ida y vuelta, que ha de cambiar necesariamente con el ciclo político o la caída en desgracia del responsable político. No tenemos un modelo de DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL (art. 13 del EBEP).
9. LAS JEFATURAS NO DESARROLLAN una carrera “profesional” en el campo de la dirección, porque no se les exige formación específica en la selección, ni se les prepara posteriormente para dirigir lo público. Además continúan desempeñando casi exclusivamente su titulación académica (hacen de técnicos).
10. EXCESO DE JEFATURAS SIN JUSTIFICAR: para que no se vayan, premiar el compromiso, la antigüedad, saltarse los topes salariales, sin personal a su cargo.

En los procesos selectivos para Jefaturas estaríamos **incumpliendo** el art. 61.2 del EBEP:

“Los procedimientos de selección cuidarán especialmente de la conexión entre el tipo de **pruebas a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos de trabajo convocados**, incluyendo, en su caso, las pruebas prácticas que sean necesarias”.

Variables predictoras del éxito en los diferentes puestos de trabajo (15 +5,5+15) (11+2,22+7,50)

- **ANTIGÜEDAD** (global y en cada grupo anterior: E, C2, C1, A2, A1)
- **CONOCIMIENTO DEL CATALÁN** (A, B, C, D, E) y **LENGUAS EXTRANJERAS**
- **FORMACIÓN:**
 - Informática
 - Prevención de riesgos laborales
 - Igualdad
 - Calidad
 - Acuerdos para la formación continua
 - Otras carreras universitarias
- **OTROS:** ¿?
- **MÁS GRAVE TODAVÍA: NO EXISTEN DIFERENCIAS ENTRE LOS PROCEDIMIENTOS SELECTIVOS PARA PUESTOS BASE Y JEFATURAS**

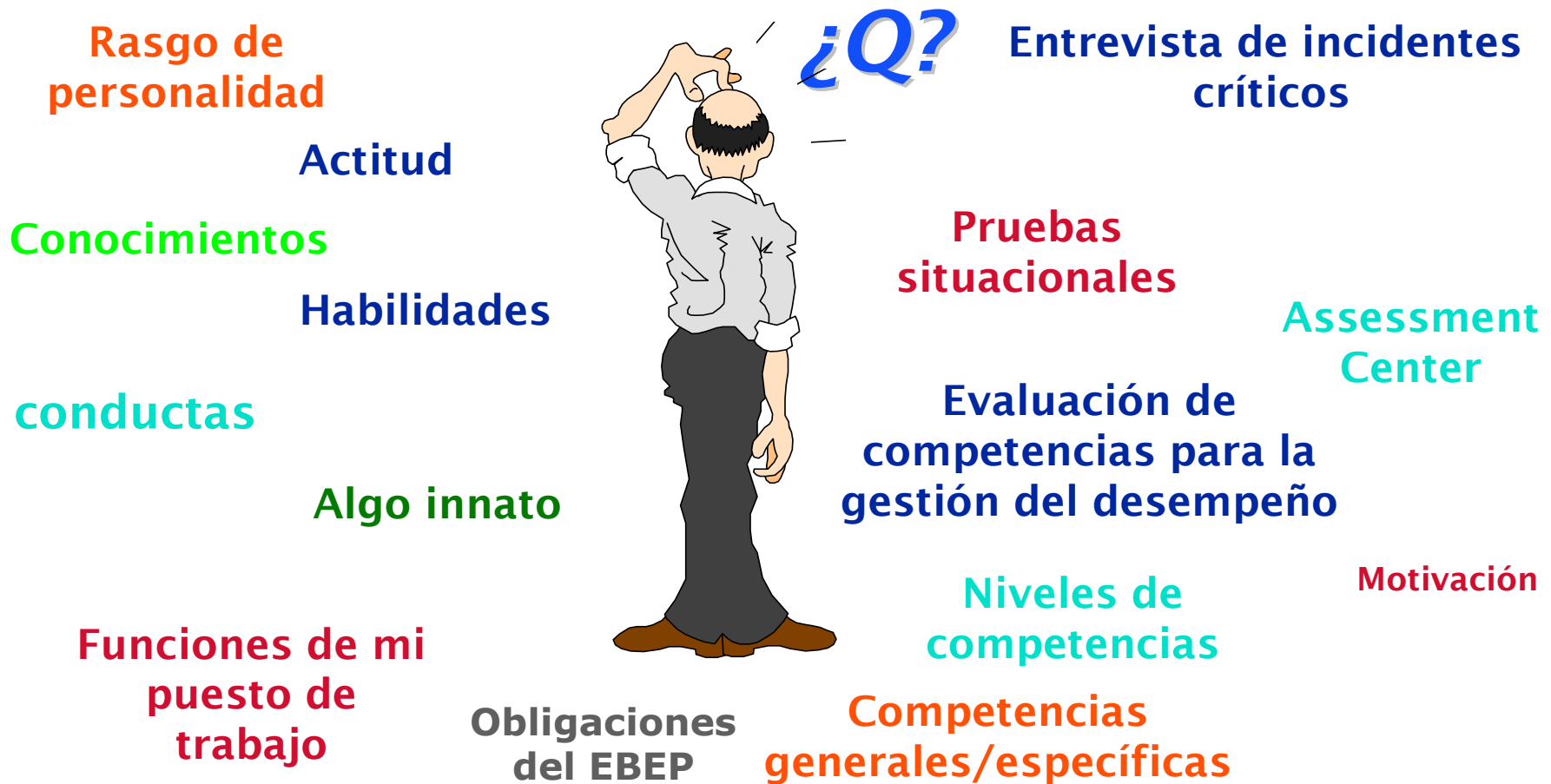
¿ESTAMOS SELECCIONANDO A
LOS MEJORES PARA EL ROL
QUE HAN DE OCUPAR CON
ESTAS VARIABLES
ÚNICAMENTE?

¿SABEMOS QUÉ ES NECESARIO
TENER, DEMOSTRAR Y
MANTENER PARA SER UN
PROFESIONAL COMPETENTE?



CONCEPTOS
BÁSICOS PARA
ENTENDER UN
MODELO DE
GESTIÓN DE LOS
RRHH POR
COMPETENCIAS

Pero... ¿Qué es una competencia?



Las competencias en el cine

(Profesor Holland, 1995)



Competencias del profesor Holland (I)

1. CAPACIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES DE CONFIANZA
2. ESCUCHA ACTIVA, EMPATÍA, SER UN GRAN OBSERVADOR
3. CAPACIDAD PARA CONCEPTUAR
4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS (MOTIVACIÓN DE LOGRO)
5. CAPACIDAD PARA COMUNICARSE
6. FLEXIBILIDAD
7. INTERES GENUINO POR LAS PERSONAS Y SU MUNDO
8. SENTIDO DE LA ÉTICA
9. DESTREZA EN EL MANEJO DE PREGUNTAS ABIERTAS

Competencias del profesor Holland (II)

- Explorar lo que realmente importa para el alumno y ayuda a resolverlo.
- Profundizar en su realidad (pensamientos, emociones, etc.).
- Averiguar qué quiere, por qué lo quiere y qué le impide alcanzarlo.
- Tienen como objetivo promover la reflexión, el autodescubrimiento, la orientación a la acción o crear nuevas posibilidades.
- Conduce a la toma de conciencia, de decisiones, a la acción.
- Están orientadas fundamentalmente al presente y al futuro.

ORIGEN DEL TÉRMINO COMPETENCIA

David McClelland, 1973

- Un alto coeficiente intelectual o un expediente académico brillante **no son garantía de éxito** en el puesto de trabajo.
- Lo que predice el éxito en el puesto de trabajo son determinadas cualidades, atributos o características intrínsecas a las personas, y **que se manifiestan a través de comportamientos observables**.
- Este problema le ha llevado a buscar nuevas variables a las que ha denominado “**competencias**”, con el fin de que permitieran una mejor predicción del desempeño laboral

Concepto de Competencia

CARACTERÍSTICA **SUBYACENTE** EN UNA PERSONA, QUE ESTÁ **CAUSALMENTE RELACIONADA** CON UN DESEMPEÑO BUENO O EXCELENTE EN UN **PUESTO DE TRABAJO CONCRETO** Y EN UNA ORGANIZACIÓN CONCRETA

“The Competent Manager: a model for effective performance”

Boyatzis, 1982

LA COMPETENCIA **SE ALCANZA, SE CUMPLE O SE ACREDITA** CUANDO ALGUIEN DEMUESTRA QUE CONJUGA Y **APLICA ADECUADAMENTE** UNOS DETERMINADOS ATRIBUTOS (SABER, SABER HACER, SABER SER, QUERER Y PODER HACER) PARA CONSEGUIR UN **RESULTADO ESPERADO** EN UN CONTEXTO DETERMINADO, ... PERO, LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA NO RESIDE EN LOS CITADOS ATRIBUTOS, SINO EN SU ADECUADA APLICACIÓN

“Competencias profesionales en la formación profesional”

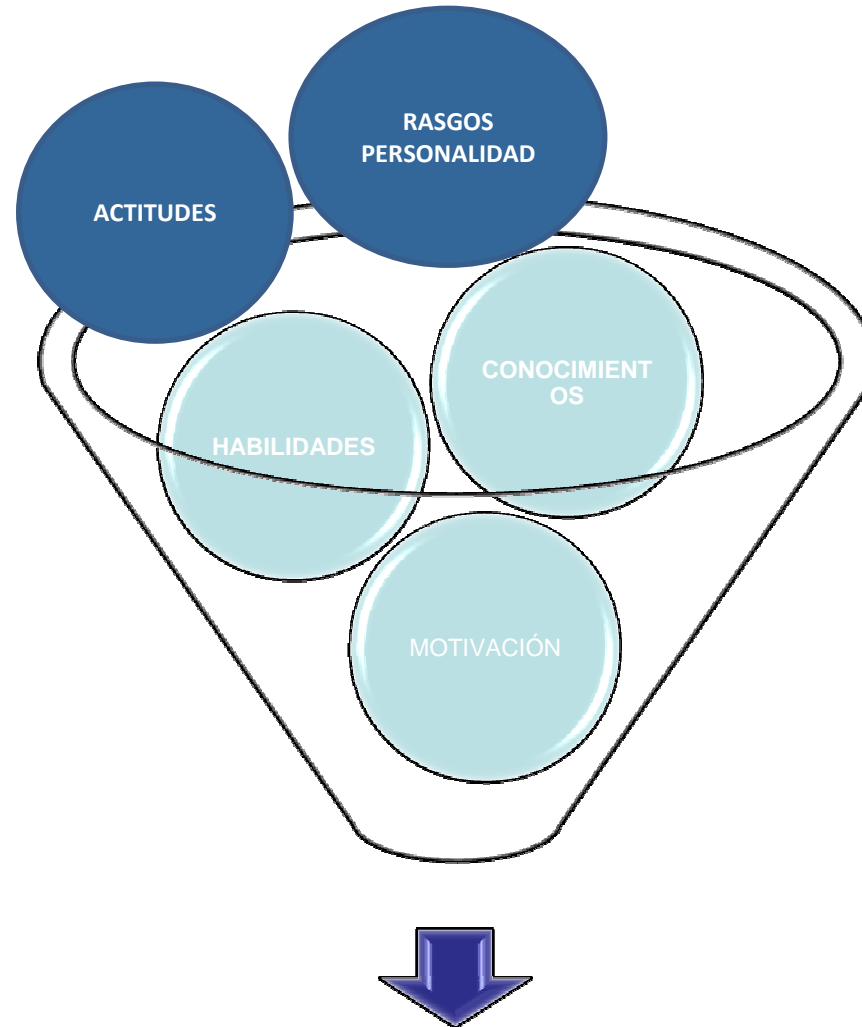
Blas, 2007

Componentes de una competencia (García, 2011)

1. Saber (conocimientos)
2. Saber hacer (habilidades)
3. Saber estar (actitudes)
4. Saber ser (rasgos de personalidad)
5. Querer hacer (motivación)
6. Poder hacer (recursos e instrumentos)

*La competencia es la integración de todos ellos
(SABER, QUERER, PODER)*

Competencia = sinónimo de conductas de éxito



COMPETENCIA

El modelo del Árbol

COMPORAMIENTOS

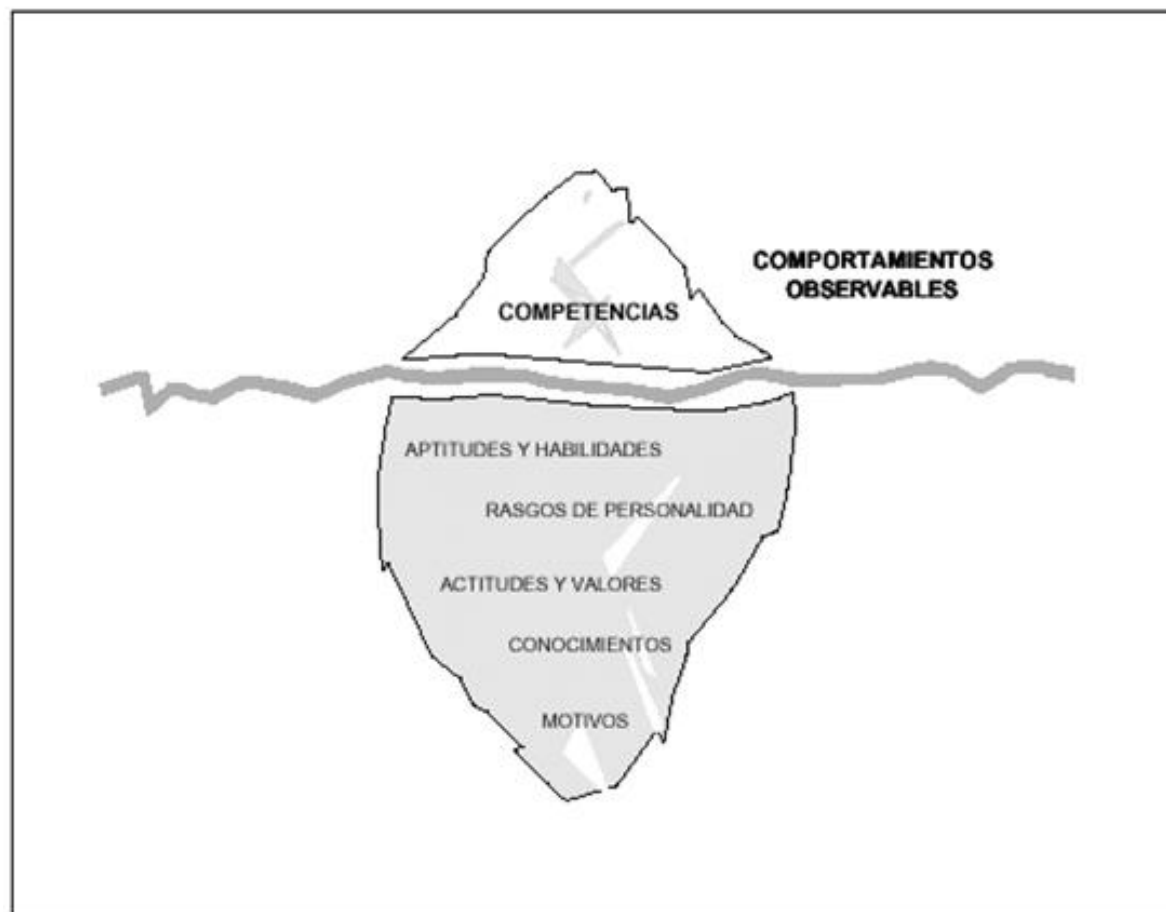


La parte visible de las competencias son los comportamientos

COMPETENCIAS



El modelo del Iceberg (Pereda y Berrocal, 2001, elaborado a partir de Boyatzis, R., 1982)





**CARACTERÍSTICAS
DE LOS MODELOS
DE GESTIÓN
INTEGRAL DE LOS
RRHH POR
COMPETENCIAS**




Concepto de Gestión de los RRHH por Competencias

Enfoque estratégico para la dirección de los RRHH cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de procesos y acciones, dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades para la obtención de los resultados pretendidos en el entorno actual y futuro

Procesos implicados en un Sistema Integral de Gestión por Competencias

- RPT (Relación de puestos de trabajo) enfocada a competencias
- SELECCIÓN
- FORMACIÓN
- CARRERA PROFESIONAL
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- SISTEMA RETRIBUTIVO

Pasos necesarios para implantar un Sistema de Gestión por Competencias *(Alles, 2005)*

1. Sensibilización, visión compartida y gestión del cambio.
2. Definir la misión, visión y valores de la organización (competencias transversales o genéricas)
3. Describir las funciones de cada puesto de trabajo. 
4. Identificar las competencias genéricas y específicas para el correcto desempeño del puesto. 
5. Confeccionar el Diccionario de Competencias de la Organización. 
6. Diseñar los procesos de RRHH en base a competencias (selección, formación, evaluación del desempeño, carrera profesional y retribuciones).

Técnicas para identificar las competencias

- La OBSERVACIÓN CONDUCTUAL
- La AUTODESCRIPCIÓN de las actividades por la persona/s que ocupan el puesto
- La ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
- Método de los INCIDENTES CRÍTICOS.
- CUESTIONARIOS ESTRUCTURADOS
- PANEL DE EXPERTOS

Técnicas e Instrumentos de selección - evaluación por competencias (recogida de información)

PRINCIPIO: evaluar a las personas por cómo hacen las cosas

TÉCNICAS:

- ROLE-PLAYING, SIMULACIONES = PRUEBAS SITUACIONALES
- IN-TRAY, también conocido como *In-basket*, *Bandeja de gestión* o *Bandeja de entrada*.
- ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE CASOS
- PRESENTACIONES ORALES
- ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS
- EVALUACIÓN 360 GRADOS
- ASSESSMENT CENTER



LEGISLACIÓN CONSOLIDADA

Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

Jefatura del Estado
«BOE» núm. 89, de 13 de abril de 2007
Referencia: BOE-A-2007-7788

TEXTO CONSOLIDADO
Última modificación: 14 de julio de 2012

JUAN CARLOS I, REY DE ESPAÑA

A todos los que la presente vieren y entendieren.
Sabed: Que las Cortes Generales han aprobado y Yo vengo en sancionar la siguiente ley.

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

El Estatuto Básico del Empleado Público establece los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público, empezando por el de servicio a los ciudadanos y al interés general, ya que la finalidad primordial de cualquier reforma en esta materia debe ser mejorar la calidad de los servicios que el ciudadano recibe de la Administración.

El Estatuto Básico del Empleado Público contiene aquello que es común al conjunto de los funcionarios de todas las Administraciones Públicas, más las normas legales específicas aplicables al personal laboral a su servicio. Partiendo del principio constitucional de que el régimen general del empleo público en nuestro país es el funcional, reconoce e integra la evidencia del papel creciente que en el conjunto de Administraciones Públicas viene desempeñando la contratación de personal conforme a la legislación laboral para el desempeño de determinadas tareas. En ese sentido, el Estatuto sintetiza aquello que diferencia a quienes trabajan en el sector público administrativo, sea cual sea su relación contractual, de quienes lo hacen en el sector privado.

El Estatuto Básico es un paso importante y necesario en un proceso de reforma, previsiblemente largo y complejo, que debe adaptar la articulación y la gestión del empleo público en España a las necesidades de nuestro tiempo, en línea con las reformas que se vienen emprendiendo últimamente en los demás países de la Unión Europea y en la propia Administración comunitaria.

Las Administraciones y entidades públicas de todo tipo deben contar con los factores organizativos que les permitan satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración, que se va consolidando en el espacio europeo, y contribuir al desarrollo económico y social. Entre esos factores el más importante es, sin duda, el personal al servicio de la Administración.



MARCO JURÍDICO

Artículo 20. La evaluación del desempeño (Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público)

1. Las Administraciones Públicas **establecerán** sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados. *La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.*
2. Los sistemas de evaluación del desempeño **se adecuarán** en todo caso, *a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación* y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.
3. Las Administraciones Públicas **determinarán** los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.
4. La **continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño** de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada.
5. La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias derivadas del apartado c) del artículo 24 del presente Estatuto y el **cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa** en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de acuerdo con lo establecido en los apartados 1 y 2 de este artículo.

¿Cómo entiende el EBEP la evaluación del desempeño?

“el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.” (Art. 20.1).

!!!Pero no aclara a que tipo de conducta profesional se refiere!!!

Para ello es necesario recurrir a otras partes del EBEP:

- Deberes de los empleados públicos y código de conducta (art. 52)
- Principios éticos (art. 53)
- Principios de conducta (art. 54)
- Faltas disciplinarias (art. 95)

Art. 37 y Disposición final cuarta del EBEP

MATERIA OBJETO DE NEGOCIACIÓN (art. 37)

- d) Las normas que fijen los criterios y mecanismos generales en materia de evaluación del desempeño.

DISPOSICIÓN FINAL CUARTA (entrada en vigor).

1. El presente estatuto entrará en vigor en el plazo de un mes a partir de su publicación en el BOE (12 de abril de 2007).
2. No obstante lo establecido en los Capítulos II y III del Título III ([art. 20, la evaluación del desempeño](#)) ... producirá efectos a partir de la entrada en vigor de las Leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo de este Estatuto.

Identificar las competencias en el EBEP

Orientación a objetivos y resultados

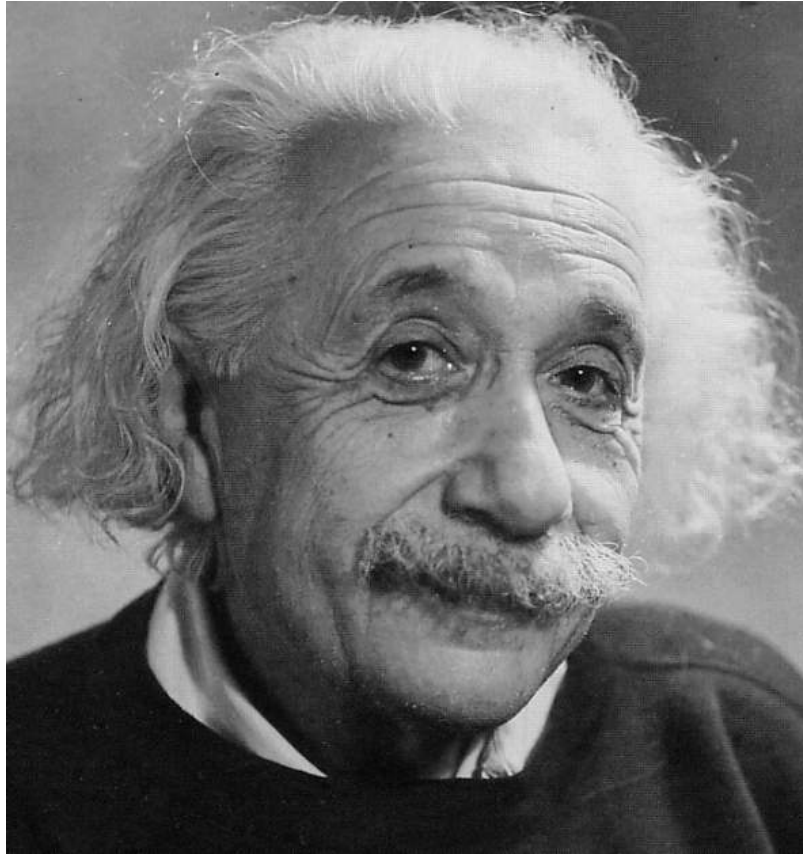
Art. 53.8: *“Actuarán de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia, y vigilarán la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos de la organización”.*

Compromiso e identificación con la organización

Art. 53.11: *“Ejercerán sus atribuciones según el principio de dedicación al servicio público absteniéndose no solo de conducta contrarias al mismo, sino también de cualesquiera otras que comprometan su neutralidad en el ejercicio de los servicios públicos”.*

Iniciativa

Art. 54.10: *“Pondrán en conocimiento de sus superiores o de los órganos competentes las propuestas que consideren adecuadas para mejorar el desarrollo de las funciones de la unidad en la que estén destinados”.*



No podemos
pretender que
las cosas
cambien si
seguimos
haciendo lo
mismo.

Albert Einstein

¡¡¡ PONGA EN PRÁCTICA SU
CONOCIMIENTO !!!

Cuando más pronto utilice la
información recibida, más probable será
que la domine

¡MUCHAS GRACIAS!