

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO:

Modelo de gestión de RRHH en la FASS

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

La mejora en la prestación de servicios por parte del personal se ve limitada en tanto que no están definidas las competencias de los puestos de trabajo y no se detectan ni se desarrollan los desempeños exitosos de los mismos.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Mejorar la calidad de los procesos a partir de la identificación de las competencias que intervengan en los mismos así como sus respectivos desempeños, para una posterior integración de las distintas funciones de RRHH dentro de un modelo de gestión sistémico y objetivo.

TERRITORIO:

Andalucía

PÚBLICO DESTINATARIO:

Personal laboral de la FASS

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Fundación Andaluza de Servicios Sociales (FASS)

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

La Fundación Andaluza de Servicios Sociales implantó un modelo de Gestión de Competencias de los recursos humanos, modelo de gestión integral que permite sistematizar y objetivar, de forma común, los procesos de análisis y descripción de puestos, selección, evaluación del desempeño, identificación del potencial, remuneración, formación, promoción y planes de carrera.

La implantación del modelo se inició en septiembre de 2003, para lo que se contó con la asesoría de una empresa consultora, comenzando a utilizarse el sistema en septiembre de 2005. El modelo se resume en seis fases: Sensibilización y Formación del Equipo Gestor; Análisis y Descripción de Puestos de trabajo; Definición de competencias; Validación de competencias y Graduación y Posicionamiento de puestos; Sensibilización y Formación de los Trabajadores; y Seguimiento del modelo: Actualización y Planes de

mejora.

La Fundación Andaluza de Servicios Sociales definió por Competencias “aquellos Conocimientos, Habilidades, Actitudes e Intereses que, puestos en acción en una situación concreta, diferencian a unas personas de otras en cuanto al rendimiento en el puesto de trabajo, y que las empresas necesitan atraer (Reclutamiento y Selección), desarrollar (Planes de mejora y Formación) y mantener en los profesionales (Estrategias de motivación e incentivos). Las Competencias de cada organización se describen identificando aquellos comportamientos observados que demuestren ser la mejor respuesta esperada en una realidad organizacional concreta”.

La FASS catalogó treinta competencias, distinguiendo entre las relacionadas con el comportamiento (liderazgo, calidad, orientación al cambio, etc.) y las técnicas (contabilidad, gestión de compras, ofimática, etc.). Las competencias comportamentales son genéricas referidas a las personas, y valorándose en una escala del 1 al 5 según el grado de desarrollo. Las competencias técnicas se refieren, en cambio, a un puesto de trabajo o grupo de puestos específicos, y se describen en cuatro grados (Básico, Usuario, Avanzado y Experto).

En cuanto a los procesos de selección del personal, se creó un catálogo de puestos de trabajo basado en competencias, y éstas se incorporaron a la hora de evaluar a los candidatos. Por ejemplo, en la entrevista se trata de identificar las evidencias de los tipos de competencias a través del repaso de su trayectoria profesional y de entrevistas de incidentes críticos. Además, se pueden realizar test especializados en competencias.

Respecto a la evaluación del desempeño, se desarrollaron diversos talleres, catálogos y guías, y se produjo una buena aceptación de los trabajadores. Los evaluadores envían los formularios de autoevaluación a los evaluados, y concretan una cita para realizar la entrevista. Esta dura una media de noventa minutos, y tras identificarse las evidencias de comportamientos, se valoran los niveles de competencia. Finalmente, evaluador y evaluado firman el informe, que se envía al departamento de recursos humanos para analizarlo.

Por lo que se refiere a la formación y a la promoción, en ellas destaca el papel de la evaluación del desempeño en tanto que la misma permite, en primer lugar, detectar las necesidades de mejora y la

elaboración de planes de mejora basados en la formación, y, en segundo lugar, determinar el desempeño exigible para la promoción de una persona.

IMPACTO:

Dentro de los resultados alcanzados destacan:

- Catálogos de competencias del personal de la FASS.
- Directorios de competencias.
- Guías de evaluación del desempeño para el gestor de personas y para el colaborador.
- Formularios de evaluación del desempeño (evaluador y colaborador).
- Catálogo de descripción de puestos de trabajo.
- Procedimiento de selección de la FASS.
- Plan de formación anual. Posicionamiento de puestos.
- Plan de carreras.
- Listado de evaluadores/as y evaluados/as.
- Documentación de presentación del modelo.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

- Recopilación inicial de información.
- Sensibilización y formación del equipo Gestor.
- Análisis y descripción de puestos de trabajo.
- Definición de competencias.
- Validación de competencias y graduación y posicionamiento de puestos.
- Sensibilización y formación de los trabajadores/as.
- Seguimiento del modelo: actualización y planes de mejora.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Referencia en el Anuario de Buenas Prácticas 2008 del Observatorio para la Mejora de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía:

http://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/omsp/export/sites/default/observatorio/repositorio/9/Anuario_Buenas_Prxcticas/guxa_definitiva.pdf