

TÉCNICAS DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA ENTIDADES LOCALES

BENJAMÍ ANGLÈS JUANPERE

Licenciado en Derecho (UOC)

Máster en Administración de Empresas (URV)

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Extracto:

EL presente trabajo nace con la intención práctica de reunir a modo de guía un conjunto de técnicas de gestión de personal, pensadas originariamente para empresas del sector privado, y adaptar dichas técnicas a la realidad de las Entidades Locales.

Pero más allá de explicar distintas técnicas de gestión de personal, útiles por sí mismas, lo que realmente se persigue es lograr la implantación de un sistema global de gestión de personal que contemple la planificación, desarrollo, revisión y retribuciones de todos los empleados de la organización.

Para ello, no sólo se describen y adaptan dichas técnicas a las circunstancias y condicionantes propios de la Administración Pública, sino que se pretende ofrecer un completo modelo de gestión de personal bajo dos marcos de gestión generales: el modelo *EFQM* y el ciclo de mejora continua.

De este modo, las distintas técnicas y herramientas de gestión de personal se apoyan y complementan entre ellas aprovechando las sinergias resultantes, obteniendo un sistema global de gestión de personal válido e innovador para el sector público.

El objetivo de implantar este sistema de gestión de personal no es otro que el de permitir que las Entidades Locales puedan dar respuesta a las múltiples y cambiantes peticiones de los ciudadanos, mejorando la eficacia y calidad de sus servicios mediante la mejora en la gestión de su recurso más preciado: sus empleados.

Palabras clave: gestión, personal, *EFQM*, calidad, Administración Pública y mejora continua.

PERSONNEL MANAGEMENT TECHNIQUES FOR LOCAL GOVERNMENT

BENJAMÍ ANGLÈS JUANPERE

Licenciado en Derecho (UOC)

Máster en Administración de Empresas (URV)

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Abstract:

THIS work has the intention to be a guide and to bring together a set of personnel management techniques, originally designed for private sector companies, and adapt these techniques to the reality of local governments.

But beyond explaining different techniques of personnel management, useful by themselves, it really seeks to achieve the implementation of a comprehensive system of personnel management that includes planning, developing, reviewing and remuneration of all employees of the public organizations.

This work not only describes these techniques and adapts them to the circumstances and own factors of the Public Administration, also aims to provide a model of comprehensive personnel management under two general management frameworks: the *EFQM* model and the continuous improvement cycle.

Thus, the techniques and tools for personnel management provide support and complement each other, and exploit the resulting synergies, achieving a valid and innovative comprehensive system of personnel management for the public sector.

The objective of introducing this system of personnel management is to allow local governments to be able to respond to the multiple and changing demands of their citizens, improving efficiency and quality of their services by improving the management of its most precious resource: their employees.

Keywords: management, personnel, *EFQM*, quality, Public Administration and continuous improvement.

Sumario

1. Introducción.
2. Antecedentes.
 - 2.1. Algunas observaciones previas.
 - 2.2. La aplicación *LABORA*.
 - 2.3. La mejora continua.
3. Técnicas de gestión de personal.
 - 3.1. Descripción de puestos de trabajo.
 - 3.2. Gestión por competencias.
 - 3.3. Valoración según el método *HAY*.
 - 3.4. Un ejemplo práctico.
 - 3.5. Plan de formación.
 - 3.6. Selección del nuevo personal.
 - 3.7. Promoción interna.
 - 3.8. Sistema de retribución.
 - 3.9. Revisión y mejora de la gestión de personal.
4. Conclusión.

1. INTRODUCCIÓN

En España las Entidades Locales son agentes fundamentales para el desarrollo social, económico y urbanístico de sus respectivos territorios. Pero su cercanía a los ciudadanos las obliga a dar respuesta a un gran número de demandas individuales y colectivas de todo tipo, abusando del principio de subsidiariedad. En un entorno tan variable, es necesario que las Entidades Locales dispongan de un sistema de gestión capaz de reaccionar satisfactoriamente en tiempo y forma ante las variadas y cambiantes demandas ciudadanas. El éxito o fracaso de la prestación de los servicios públicos locales dependerá en gran medida de la capacidad de las Entidades Locales para atender de forma efectiva todas esas peticiones.

Entre los elementos que deberían formar parte del modelo de gestión se encuentra indudablemente la gestión de los empleados. En un mundo en el que las soluciones tecnológicas están casi siempre al alcance, el factor humano se convierte en el factor que acabará diferenciando una organización de otra, siendo la gestión del talento de los empleados la llave que abrirá las puertas del éxito organizacional. No olvidemos que las Administraciones Públicas son básicamente personas al servicio de personas, y por ese motivo el capital humano se convierte en su recurso más valioso.

Para Francisco LONGO¹ es una evidencia que los cambios legales, tecnológicos u organizacionales no son suficientes para producir los cambios necesarios en la gestión pública. El verdadero cambio será aquel que logre entrar en las mentes de los empleados públicos y modifique sus conductas. En ese sentido, es necesario ofrecer nuevos enfoques que orienten la gestión de los recursos humanos hacia la mejora en la prestación de los servicios públicos.

El sector público se sostiene en principios y procedimientos propios, pero la mayoría de sus problemas organizacionales también se plantean o se han planteado en empresas privadas. Aunque estas últimas tengan como principal objetivo priorizar la maximización de sus beneficios, su supervivencia depende asimismo de la satisfacción de sus clientes y, por consiguiente, del comportamiento y capacidades de sus empleados.

Hace tiempo que las empresas privadas han aprendido que no responder de forma adecuada y satisfactoria a las peticiones de sus clientes es sinónimo de problemas a medio y largo plazo. El sector privado lleva décadas desarrollando herramientas y métodos para averiguar y adaptar sus productos y servicios a las necesidades y requerimientos de sus clientes.

También saben que la implicación de sus empleados en la producción de bienes o en la prestación de servicios es fundamental para lograr y alcanzar la satisfacción plena de sus clientes. Precisa-

¹ LONGO, Francisco: *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del Sector Público*, Ediciones Paidós, Barcelona, 2004.

mente en este campo se han desarrollado herramientas que favorecen y recompensan la participación activa de los empleados en la misión y objetivos de la organización, aprovechando al máximo sus capacidades. Además, las empresas privadas son conscientes de que cualquier proyecto está condenado al fracaso si no dispone del apoyo y participación activa de sus empleados.

¿Pueden las organizaciones del sector público incorporar las experiencias de las empresas del sector privado en este ámbito de gestión?

La respuesta sólo puede ser afirmativa. No existe ningún motivo que impida a la Administración Pública analizar y adaptar cualquier herramienta o técnica de gestión de personal desarrollada y aplicada por y para organizaciones privadas, y menos cuando busca la misma finalidad de lograr la satisfacción de sus clientes-ciudadanos. En cualquier caso se trata de buscar soluciones a problemas parecidos aprovechando las experiencias de otras organizaciones.

En definitiva, el objetivo es que la Administración Pública siga prestando servicios con eficiencia y eficacia, pero que también acerque sus actuaciones a las expectativas de los ciudadanos, aceptando sus demandas e implementado los cambios necesarios, basándose en nuevas formas organizativas y modelos de gestión para dar un servicio de máxima calidad orientado al cliente-ciudadano ².

2. ANTECEDENTES

2.1. Algunas observaciones previas

Las técnicas de gestión de personal objeto del presente trabajo permiten gestionar globalmente los recursos humanos de una Entidad Local, alinear las estrategias específicas de personal con las estrategias de la organización y también alcanzar sus objetivos operativos. Además, su implementación responde a las prescripciones del modelo *EFQM*.

Hay que recordar que el modelo *EFQM* incide directamente en la gestión de personal, ya sea como criterio agente: *las personas son fundamentales para la consecución de los objetivos marcados por la organización, debiendo gestionar y desarrollar el personal, tanto a nivel individual como de equipo, planificar sus actividades según las estrategias establecidas y motivarlo suficientemente*; ya sea como criterio resultado: *los resultados concretos en materia de personal permiten conocer su satisfacción y tomar decisiones con mayor fundamento*.

Asimismo, es necesario disponer de un mapa de procesos de la organización. Desde un punto de vista reduccionista se podría definir toda organización como un conjunto de personas que realizan tareas persiguiendo un objetivo común ³. En ese caso, dichas tareas podrían recogerse por escrito y de forma detallada en un único documento, una tras otra, y ser consultadas en todo momento para

² BÁRCENAS GUTIÉRREZ, Pablo: *Guías de apoyo a la calidad en la Gestión Pública Local*, FEMP, Madrid, 2005.

³ MINTZBERG, Henry: *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1984.

conocer qué puesto de trabajo hace qué tarea y cómo se hace. Ese documento acabaría conteniendo todo el conocimiento operativo de la organización.

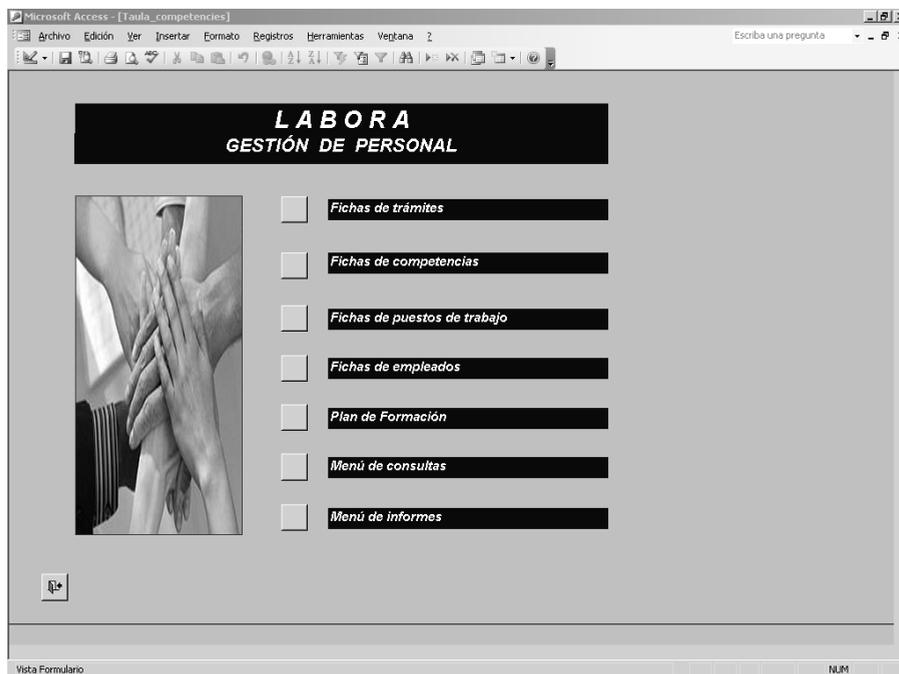
La gestión por procesos permite precisamente elaborar ese documento, gracias a una metodología específica para representar gráficamente todas las actividades que se realizan en una organización, así como la configuración y contenido de los diferentes flujos de información. El producto resultante de este método de representación sería el *Mapa de procesos*.

2.2. La aplicación *LABORA*

Para el presente trabajo se ha desarrollado una aplicación informática que permite automatizar y facilitar el tratamiento de toda la información que maneja el sistema de gestión de personal. Se ha buscado un diseño relativamente simple para lograr una mayor adaptabilidad en su implantación en cualquier Entidad Local, así como para permitir su utilización por parte de todo tipo de usuarios.

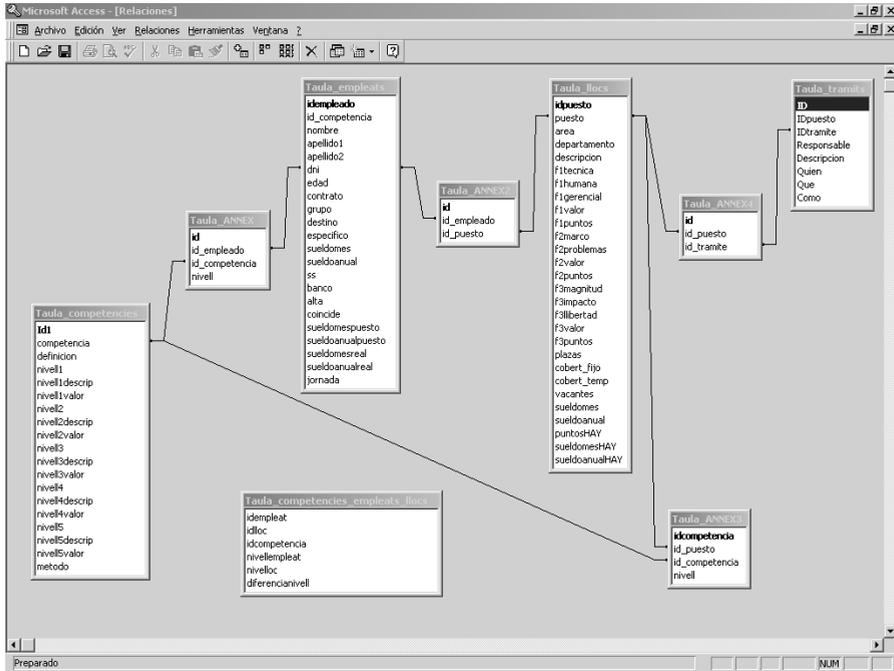
Utilizando el programa *Microsoft Access*[®] se ha elaborado una aplicación de base de datos, bautizada con el nombre de *LABORA*, que contiene información de un centenar de empleados de un Ayuntamiento ficticio. Aunque experimental, esta aplicación apoya las técnicas de gestión de personal desarrolladas en el presente trabajo. Además, ayuda a materializar las técnicas explicadas y facilita su comprensión, haciendo tangibles las formulaciones teóricas.

Captura de pantalla del menú principal de la aplicación.



A continuación se añade otra captura de pantalla en la que se pueden observar las tablas integrantes de la base de datos *LABORA*, así como las relaciones establecidas entre ellas y sus campos clave.

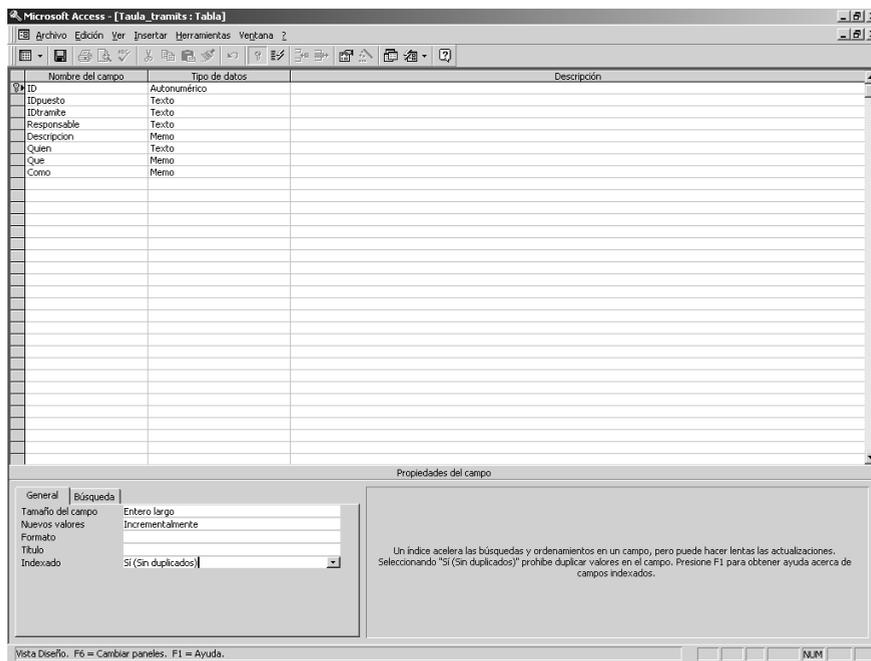
Vista diseño de las relaciones entre tablas y sus campos clave.



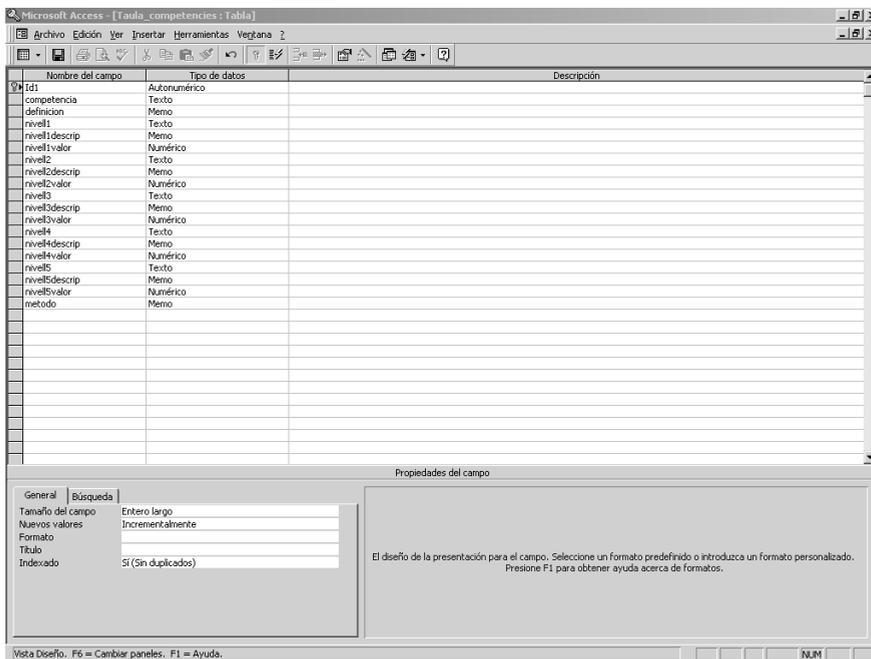
Se han diseñado diferentes tablas para almacenar de forma estructurada la información. Las tablas principales guardan los registros de los trámites de cada procedimiento, de las definiciones de las competencias propias de la organización, de las descripciones de los puestos de trabajo y de los datos de todos los empleados. Mediante formularios se introducen, mantienen y visualizan todos los registros o fichas. Cada una de las fichas recoge toda la información necesaria para poder gestionar el personal de acuerdo con las estrategias y planteamientos que se desarrollan a lo largo de este trabajo.

En la siguiente tabla se almacena la información de los trámites según el mapa de procesos de la organización, haciendo hincapié en el puesto de trabajo encargado de realizar dicho trámite, en el puesto de trabajo del responsable del proceso, en una descripción del contenido y finalidad del trámite, en qué puesto de trabajo lo realiza, en la tarea o acción de dicho trámite y en cómo debería realizarse adecuadamente.

Vista diseño de la tabla para almacenar las fichas de los trámites.



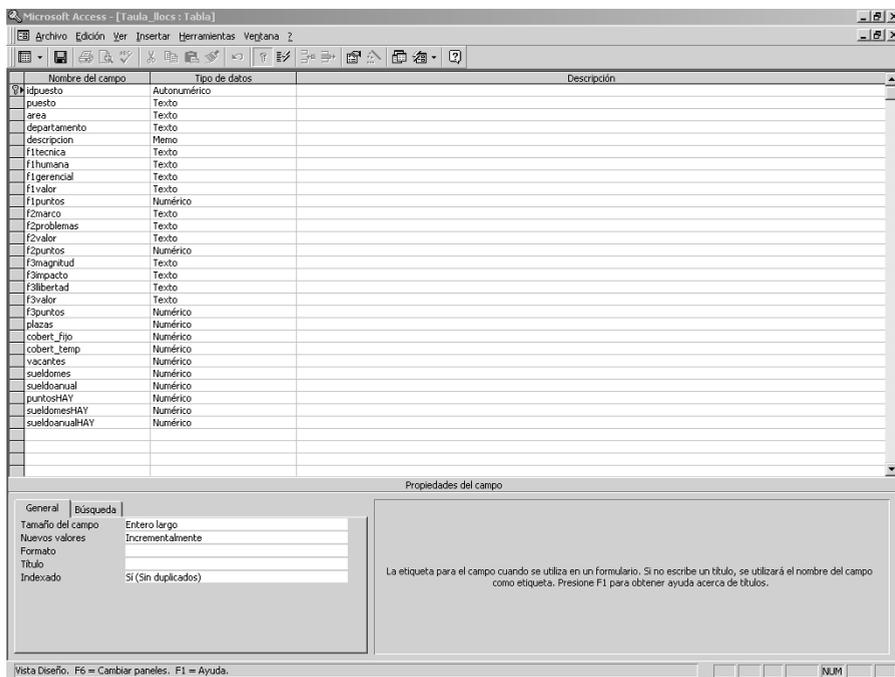
Vista diseño de la tabla para almacenar las fichas de las competencias.



En la tabla anterior se almacenan los datos de las competencias de la organización, concretamente la definición de la capacidad o habilidad, la graduación y descripción de los distintos niveles que la configuran, así como los diferentes métodos de evaluación para conocer si una determinada persona posee dicha competencia y con qué nivel.

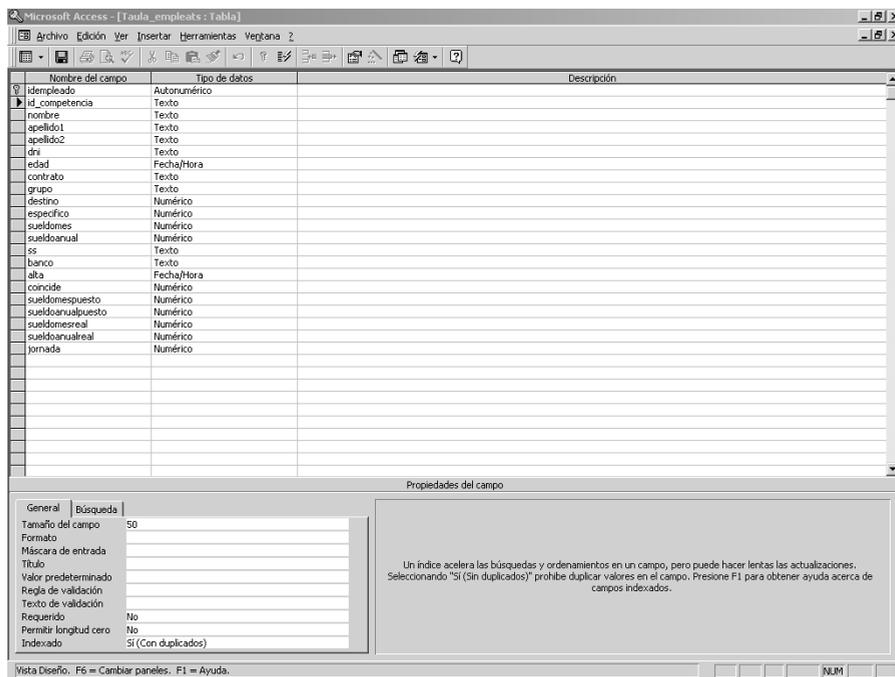
En la siguiente tabla se almacenan los puestos de trabajo, informando sobre su situación en el organigrama, la descripción de sus principales funciones, la relación de trámites realizados directamente por dicho puesto, la relación de las competencias necesarias y los niveles requeridos para desempeñarlas satisfactoriamente, las puntuaciones de los tres factores del método HAY y el sueldo correspondiente según la puntuación obtenida.

Vista diseño de la tabla destinada a almacenar las fichas de los puestos de trabajo.



En la tabla siguiente se almacena la información sobre los empleados, fundamentalmente sus datos personales, las condiciones contractuales, los datos de la Seguridad Social, la relación de las competencias evaluadas que posee y sus niveles, el puesto de trabajo que ocupa, el grado de coincidencia con aquél y el sueldo resultante de dicha comparación.

Vista diseño de la tabla para almacenar las fichas de los empleados.



La aplicación *LABORA* permite guardar la información una sola vez y utilizarla en todo momento desde cualquier punto de la base de datos, según las relaciones preestablecidas inicialmente. Los campos clave y las relaciones diseñadas permiten un funcionamiento eficiente de la aplicación.

2.3. La mejora continua

Asimismo, el conjunto de las técnicas de gestión de personal del presente trabajo está pensado para que constituya un círculo de mejora continua, ya que cada una de ellas se integraría en alguna de las distintas fases del conocido *Ciclo de Deming*⁴ o *Ciclo PDCA*. Este ciclo de mejora continua en la gestión de recursos humanos estaría integrado por las fases de *Planificación*, *Desarrollo*, *Comprobación* y *Acciones de mejora*, fases necesarias para lograr con éxito los objetivos que se hayan fijado⁵.

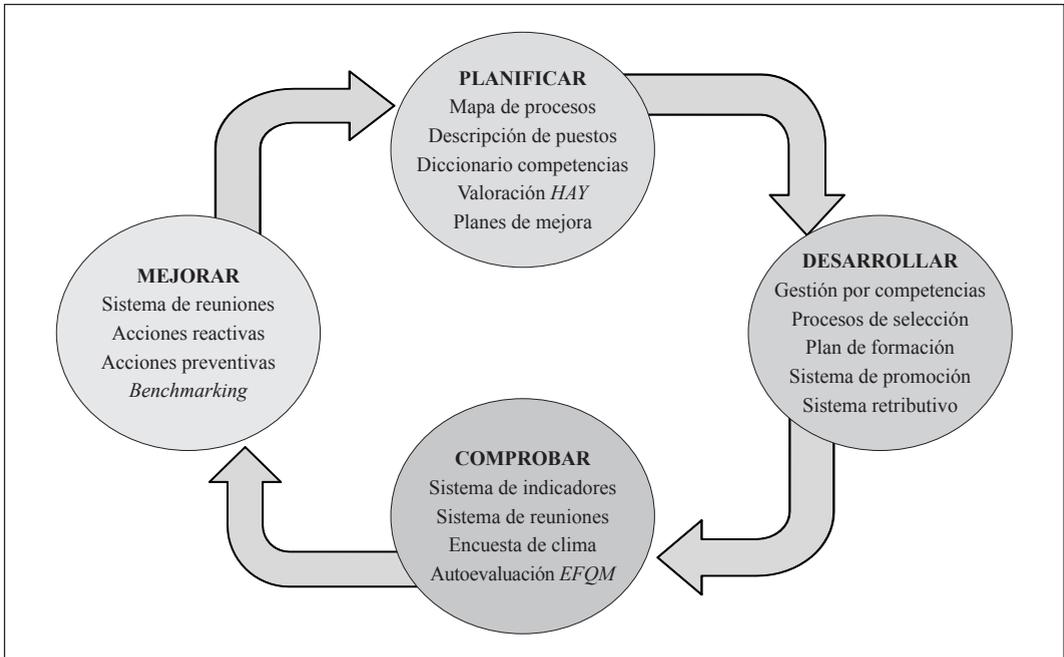
El contenido de cada fase sería:

- Planificar, organizar de forma lógica el trabajo a acometer.
- Desarrollar, realizar correctamente las tareas planificadas.

⁴ <http://www.deming.org>

⁵ <http://www.pdca.es/pruebas/pdca.html#>

- Comprobar, recabar y analizar los logros obtenidos.
- Acciones de mejora, aprovechar la experiencia y resultados adquiridos.



A continuación se describen las tres primeras técnicas, con el diseño y la aplicación de las cuales será posible desarrollar un sistema de gestión de personal de manera rigurosa, ya que manejan gran cantidad de información, y a la vez flexible, puesto que se adaptan totalmente a las particularidades de cada organización. Estas técnicas formarían parte de la primera fase o fase de *Planificación* del ciclo de mejora continua de la gestión de personal.

3. TÉCNICAS DE GESTIÓN DE PERSONAL

3.1. Descripción de puestos de trabajo

A partir de la reducción de que toda organización es un conjunto de personas que hacen cosas persiguiendo un objetivo común, se ha explicado que se pueden representar todas las tareas y acciones realizadas en cualquier Entidad Local mediante un mapa de procesos. Los procesos principales se despliegan mediante subprocesos y éstos, a su vez, en otros subprocesos secundarios desplegados, construyendo un árbol o mapa de procesos de distintos niveles. Los procesos del último nivel contienen los procedimientos descriptivos de quién hace qué trámite o acción y cómo lo lleva a cabo. Se

trataría de un quién genérico, pero a partir del organigrama podemos asignarle el nombre concreto del puesto de trabajo que lo desempeña.

Así, los puestos de trabajo se configurarían básicamente a partir de la suma de trámites y acciones que integrarían los diferentes procedimientos de la organización, de manera que con el organigrama de la Entidad Local se podrán distribuir todos los trámites y acciones entre los distintos puestos de trabajo ya establecidos. A partir de dicha distribución, el mapa de procesos de la organización permitirá que se puedan relacionar todos los procesos, trámites y acciones realizados por un mismo puesto de trabajo, así como los procesos sobre los que tiene alguna responsabilidad.

Con la aplicación *LABORA* se genera una ficha para cada trámite; las fichas relacionan cada trámite de la organización con el nombre del puesto de trabajo del organigrama mediante el correspondiente nodo del mapa de procesos. En el momento de configurar el trámite se decide o señala el puesto de trabajo que lo realiza o que lo deberá realizar, así como el del responsable de su supervisión o control.

En la siguiente ficha de trámite se almacena el nodo del mapa de procesos que identifica el proceso, el nombre del trámite de que se trata, el puesto de trabajo que realiza dicho trámite, el puesto de trabajo responsable del proceso y una breve descripción sobre su contenido y cómo realizarlo.

Vista del formulario de la ficha de los trámites.

The image shows a screenshot of a Microsoft Access form titled "FICHA DE TRÁMITE". The form is displayed in a window titled "Microsoft Access - [Taula_competencies]". The form contains the following fields:

Nodo trámite	A32111_001
Descripción	Registrar documentos de entrada
Responsable	Responsable de la OAC
Quién	Auxiliar OAC
Qué	<p>Abrir la aplicación Registro de entrada de documentos, introducir nombre, nif, domicilio y teléfono del remitente, breve descripción de la motivación del escrito y fecha del día de entrada. Imprimir etiqueta con núm. registro y pegar en la esquina superior derecha de la primera página del documento. Guardar registro. Enviar el documento al Departamento destino.</p>
Cómo	<p>Autorización a la aplicación Registro de entrada de documentos. Etiquetas modelo B008 80x20x24.</p>

At the bottom of the form, there is a status bar that reads "Registro: 1 de 8" and "Vista Formulario".

De entrada, cada puesto de trabajo del organigrama de la Entidad Local se describirá mediante la relación de todos los procesos y trámites en los que participa, así como de los procesos de los que es responsable. Se pueden comparar puestos en función de los trámites realizados, o por la carga de trabajo de cada uno de ellos, o por el número de procesos sobre los que cada uno tiene responsabilidades. También se puede conocer exactamente quién (qué puestos de trabajo) realiza qué (qué acción o trámite concreto) y cómo lo realiza (qué condiciones, herramientas o recursos intervienen en su realización), todo ello de forma relativamente rápida y simple.

Además, una vez introducidos todos los trámites y definidos todos los puestos, cualquier cambio futuro del organigrama o del mapa de procesos puede ser analizado de antemano, permitiendo así valorar con antelación su impacto en el conjunto de tareas realizadas por los puestos de trabajo afectados, así como tomar decisiones con mayor fundamento.

En definitiva, la primera técnica de esta fase de *Planificación* de la gestión de personal establece una relación directa entre los diferentes procesos y trámites del mapa de procesos de la organización y cada uno de los puestos de trabajo que aparecen en el organigrama, permitiendo conocer un puesto de trabajo a partir del conjunto de procesos y trámites en los que participa, y sobre los que tenga alguna responsabilidad.

En el caso de una organización sin mapa de procesos también sería posible reunir igualmente en un documento todos los trámites correspondientes a cada puesto de trabajo, analizando y recogiendo directamente las actividades realizadas por cada empleado, y trasladando luego toda esa información a la aplicación. Ahora bien, a pesar de lograr reunir toda la información, sin un mapa de procesos se pierde rigor en la recogida de datos, se omiten las relaciones entre procesos y se desconocen los flujos de información. Por todo ello se considera necesario elaborar el mapa de procesos de la Entidad Local antes de aplicar estas técnicas de gestión de personal.

3.2. Gestión por competencias

Es evidente que cada puesto de trabajo requiere diferentes conocimientos y habilidades para desarrollar plena y satisfactoriamente su cometido. La misión de un puesto de trabajo y los comportamientos necesarios para realizar satisfactoriamente los trámites y acciones que lo definen constituirán la base del concepto de competencia. Cada tipo de competencia conlleva además un determinado nivel de dominio dentro de un continuo que va desde no poseerla en absoluto hasta poseerla en grado máximo, siendo este último el que debería permitir el desempeño más exitoso del puesto de trabajo ⁶.

Analizar y definir las competencias de todos los puestos de trabajo son tareas que forman parte de la fase de *Planificación* de la gestión de personal, pero además aportarán la información y valores necesarios para reunir el máximo de conocimiento sobre todos los empleados y sus puestos de

⁶ BOYATZIS, Richard E.: *The competent manager*, John Wiley & Sons, New Jersey, 1982.

trabajo, dando sentido a las técnicas de gestión de personal de la fase siguiente de *Desarrollo*, explicadas en apartados posteriores.

Existe abundante bibliografía acerca de la gestión por competencias para aprender a definir cuáles son las competencias específicas y necesarias para cada puesto de trabajo, para saber determinar los distintos niveles de competencias, e incluso para saber qué procedimientos y tipos de prueba se pueden utilizar para comprobar si un determinado candidato las posee y con qué nivel. Sobre este particular se recomiendan los trabajos de la consultora internacional Martha ALLES ⁷, especialmente su libro *Gestión por competencias: El diccionario* ⁸; y también el libro *Gestión de las Competencias* ⁹ de Claude LÉVY-LEVOYER, profesora de Psicología del Trabajo de la Universidad René-Descartes de París.

La decisión más eficaz sería definir y desarrollar las competencias propias de la organización, ya que serán las que mejor se adapten a las necesidades de cada Entidad Local. En cualquier caso, todas las competencias se deberán agrupar bajo alguno de los siguientes epígrafes: *competencias técnicas*, *competencias gerenciales* y *competencias en relaciones humanas*, ya que con esta clasificación se facilitará la posterior valoración de cada puesto de trabajo según el método *HAY*, otra pieza fundamental del presente trabajo.

También es importante saber cuáles son los componentes básicos de una competencia. Según PEREDA-BERROCAL ¹⁰, una competencia está compuesta por:

- Conocimiento: el trabajador dispone de un saber.
- Habilidad: el trabajador saber hacer o sabe aplicar un conocimiento.
- Adaptación: el trabajador sabe estar en todo momento en su puesto de trabajo.
- Motivación: el trabajador debe querer hacer su trabajo.
- Recursos: el trabajador debe disponer de los medios y recursos necesarios y adecuados para poder hacer su trabajo.

El *Diccionario de competencias* de la organización tendrá que reunir las fichas de todas las competencias requeridas para cubrir todos los puestos de trabajo de la organización, clasificadas en competencias técnicas, gerenciales y de relaciones humanas. Cada competencia se dividirá a su vez en cinco niveles que definirán el grado concreto de competencia requerido para cada puesto de trabajo, de manera que el nivel cinco conllevaría poseer el pleno dominio de la misma, mientras que el nivel uno significaría la no posesión o ausencia absoluta de dicha competencia.

⁷ <http://www.marthaalles.com>

⁸ ALLES, Martha: *Gestión por competencias: El diccionario*, Editorial Granica, Buenos Aires, 4.ª edición 2006.

⁹ LÉVY-LEVOYER, Claude: *Gestión de las competencias*, Gestión 2000, Barcelona, 2.ª edición 2003.

¹⁰ PEREDA MARÍN, S. y BERROCAL BERROCAL, F.: *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2001.

Aunque la decisión de la organización sea utilizar definiciones de competencias obtenidas a partir de bibliografía, se recomienda adaptar, e incluso acuñar de nuevo, como mínimo aquellas competencias clave de la organización, las cuales deberán realmente describir qué capacidad o habilidad se requiere para un determinado puesto y con qué nivel. No olvidemos que una misma competencia puede ser definida de manera distinta por dos organizaciones, pero lo importante es que realmente defina aquello verdaderamente importante o necesario para la propia organización.

A continuación se muestran algunos ejemplos de definición de competencias para cada uno de los subfactores señalados, la descripción de los distintos niveles de competencia que puede poseer quien ocupa un determinado puesto de trabajo y qué tipos de prueba pueden ayudar a determinar la idoneidad de un candidato para cubrir dicho puesto.

Competencias técnicas

Competencia	Conocimientos informáticos
Definición	Comprende la capacidad requerida para utilizar equipos y/o aplicaciones informáticas en un puesto de trabajo.
Nivel 5	Superior. Planificación, diseño y desarrollo de sistemas y/o proyectos informáticos.
Nivel 4	Especialista. Instalación, configuración y mantenimiento de equipos y/o aplicaciones. Resolución de problemas y fallos de funcionamiento.
Nivel 3	Usuario avanzado. Conocimientos avanzados sobre equipos y/o aplicaciones ofimáticas y específicas.
Nivel 2	Usuario básico. Manejo básico de equipos y/o uso de paquetes ofimáticos a nivel usuario.
Nivel 1	Sin conocimientos informáticos.
Prueba	Experiencia laboral, formación específica, o prueba práctica.

Competencia	Conocimientos técnicos específicos
Definición	Comprende el nivel de conocimiento de las especificaciones técnicas propias del puesto de trabajo.
Nivel 5	Maestría, domina todos los procedimientos de la unidad administrativa. Es un referente desde el punto de vista técnico y fuente de consultas para sus compañeros, y para la toma de decisiones fundamentadas.
Nivel 4	Superior, tiene amplios conocimientos específicos teóricos y prácticos sobre su puesto de trabajo. Sobrada experiencia y credibilidad. Resuelve peticiones por encima de las expectativas.
Nivel 3	Adecuado, tiene buenos conocimientos específicos teóricos y prácticos sobre su puesto de trabajo. Resuelve peticiones de sus clientes de forma adecuada.
Nivel 2	Mínimo, tiene conocimientos específicos teóricos y prácticos básicos sobre su puesto de trabajo. Comprende las peticiones de sus clientes y conoce los servicios que presta.
Nivel 1	Sin conocimientos técnicos.
Prueba	Entrevista, experiencia laboral, formación específica o práctica.

Competencias gerenciales

Competencia	Liderazgo
Definición	Comprende la habilidad para orientar al grupo en una dirección, anticiparse a los escenarios, fijar objetivos, hacer su seguimiento, apoyar e integrar a sus miembros.
Nivel 5	Orienta al grupo en una dirección determinada, alentando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento, provee <i>coaching</i> e integra las respuestas.
Nivel 4	Es percibido por el grupo como el líder, fija objetivos, realiza su seguimiento, da <i>feedback</i> y escucha a sus miembros.
Nivel 3	Fija objetivos que el grupo acepta y realiza un adecuado seguimiento de su alcance.
Nivel 2	No es percibido por el grupo como el líder, fija objetivos pero tiene dificultades para realizar su seguimiento y alcanzarlos.
Nivel 1	Sin liderazgo.
Prueba	Entrevista, experiencia laboral, formación, o <i>feedback</i> 360º.

Competencia	Tolerancia a la presión
Definición	Comprende la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de falta de tiempo, con desacuerdos, oposiciones, dificultades o exigencias importantes.
Nivel 5	Consigue siempre los objetivos previstos en situaciones de presión importante y continua. Alto rendimiento en situaciones muy exigentes.
Nivel 4	Consigue habitualmente los objetivos previstos en situaciones puntuales de presión importante. Respuesta satisfactoria en situaciones de mucha exigencia.
Nivel 3	Consigue a veces los objetivos previstos en situaciones de presión. El rendimiento cae en situaciones de mucha exigencia.
Nivel 2	Consigue raramente los objetivos previstos en situaciones de presión. El rendimiento es escaso en situaciones de mucha exigencia.
Nivel 1	Sin tolerancia a la presión.
Prueba	Entrevista, experiencia laboral, formación o <i>feedback</i> 360º.

Competencias en relaciones humanas

Competencia	Trabajo en equipo
Definición	Comprende la habilidad para participar activamente en la consecución de objetivos comunes subordinando los intereses personales a los del equipo.
Nivel 5	Toda la organización en equipo. Cooperar de forma anónima en la consecución de objetivos globales de la organización, coordinándolos con los propios de su área o equipo.
Nivel 4	Toda el área es un equipo. Promueve el trabajo en equipo entre diferentes unidades de un área, realizando funciones integradoras y resolviendo conflictos interdepartamentales.
	.../...

Competencia	Trabajo en equipo
.../...	
Nivel 3	Su unidad es un equipo. Se compromete en la consecución de los objetivos de su unidad, promueve y facilita el intercambio de información. Los objetivos de equipo están por encima.
Nivel 2	Ocasionalmente trabaja en equipo. Alterna objetivos individuales con los del equipo, sin establecer claramente prioridades.
Nivel 1	No trabaja en equipo.
Prueba	Entrevista, experiencia laboral, formación, o <i>feedback</i> 360º.

Competencia	Orientación al ciudadano
Definición	Comprende la habilidad permanente de conocer las necesidades del cliente para planear actividades propias y de la organización.
Nivel 5	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los ciudadanos y de satisfacerlas por encima de lo esperado. Promueve la mejora continua con sus acciones.
Nivel 4	Defiende los intereses del ciudadano dentro de la organización y realiza acciones nuevas para satisfacer la demanda ciudadana.
Nivel 3	Realiza un seguimiento de las necesidades de los ciudadanos, siendo asertivo en momentos especialmente críticos o conflictivos.
Nivel 2	Da respuesta a los requerimientos del ciudadano, procura solucionar rápidamente los problemas y toma nota de los errores para el futuro.
Nivel 1	No está orientado al cliente.
Prueba	Entrevista, experiencia laboral, formación específica, cuestionario, encuesta de satisfacción o quejas recibidas.

Cada competencia lleva asociada pruebas o métodos para determinar si la persona evaluada posee dicha habilidad y con qué nivel, desde simplemente valorar el currículum o realizar entrevistas personales, pasando por realizar pruebas o cuestionarios, hasta plantear situaciones de rol o incluso mediante periodos de prueba. Sobre este particular, se recomienda otro libro de Martha ALLES: *El Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*¹¹, para diseñar entrevistas y cuestionarios que permitan averiguar y valorar las competencias y niveles de cada persona.

La gestión por competencias permite definir qué capacidades o habilidades son necesarias para un puesto de trabajo, pero también qué capacidades o habilidades y niveles posee cada empleado o candidato para ocupar el puesto de trabajo. Ya sólo queda analizar el encaje entre ambos; las coincidencias y los desajustes de nivel entre ambos perfiles serán el punto de partida de los planes de formación y de carrera.

¹¹ ALLES, Martha: *El diccionario de preguntas. Gestión por competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2.ª edición 2006.

Vista del formulario de la ficha de cada competencia y de sus diferentes niveles.

FICHA DE COMPETENCIA

Competencia: Humana - Orientación al ciudadano

Definición: Comprende la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes más allá de los estándares, anteponiendo sus requerimientos a los de la organización.

Nivel 5	Máximo	Conoce las expectativas de los ciudadanos y procura que sean satisfechas. Sólo siente satisfacción por su trabajo cuando sabe que las necesidades de los clientes son satisfechas de forma continuada y sistemática.	Peso 5	5
Nivel 4	Superior	Defiende los intereses de los clientes frente a la organización, ejecuta todas las acciones necesarias dirigidas a satisfacerlas.	Peso 4	3
Nivel 3	Adecuado	Hace un seguimiento de las necesidades de los clientes, y responde adecuadamente en situaciones críticas.	Peso 3	2
Nivel 2	Mínimo	Responde de manera inmediata a las demandas del os clientes. Soluciona rápidamente sus problemas. Es responsable e intenta corregir sus propios errores.	Peso 2	1
Nivel 1	Ausencia	Sin competencia o no evaluada.	Peso 1	0

Evaluación: Entrevista, cuestionario, experiencia laboral, formación específica, encuesta de satisfacción o quejas.

Registro: 14 de 23
Vista Formulario

Vista diseño de la ficha del empleado.

FICHA DE EMPLEADO

Nombre: nombre

Contrato: contrato

Antigüedad: alta

1º apellido: apellido1

Grupo: grupo

Destino: destino

Específico: específico

Nacimiento: edad

2º apellido: apellido2

Salario mes: sueldomes

Mín. S/S: ss

DNI: dni

Salario año: sueldoanual

Mín. C/C: banco

Competencias empleado: F_empleatz_competencias

F_jlocs_empleats:

Jornada: jornada

Salario mes HAY: sueldomespuesto

Salario año HAY: sueldoanualpuesto

% coincidencia: coincide

Salario mes real: sueldomesreal

Salario año real: sueldoanualreal

Vista Diseño

En la ficha anterior se observa un subformulario para describir todas las competencias que posee cada empleado y su nivel. La ficha del empleado tiene que incluir una relación de todas sus competencias, con carácter indispensable aquellas relacionadas directamente con el puesto de trabajo que ocupa, y con carácter deseable todas aquellas otras que permitan tener un mayor conocimiento de sus capacidades potenciales.

La segunda técnica de esta fase de *Planificación* de gestión de personal permite relacionar directamente las capacidades y habilidades requeridas para cada puesto de trabajo con la descripción del puesto de trabajo fruto de la primera técnica; así como mejorar la selección del personal; analizar el encaje entre los requerimientos del puesto de trabajo y las capacidades del empleado; conocer los déficits de formación individuales; establecer nuevos sistemas de retribución, e incluso valorar las posibilidades de promoción interna.

Las organizaciones que basan su sistema de gestión de personal en métodos de gestión por competencias tienen en sus manos una herramienta con un gran potencial, que en el presente trabajo será explotada en la posterior fase de *Desarrollo*, permitiendo optimizar al máximo dicho sistema, logrando un mejor desarrollo de los empleados y aumentando a la vez el capital intelectual de la empresa ¹². En definitiva, con esta técnica es posible conocer un puesto de trabajo a partir de las capacidades y habilidades necesarias para que un empleado lo desempeñe de la forma más adecuada y exitosa posible.

3.3. Valoración según el método HAY

El *Grupo HAY* ¹³ es uno de los referentes mundiales en el ámbito de los recursos humanos. Su fundador, *Edward Hay*, empezó a investigar en los Estados Unidos durante los años 40 los sistemas para profesionalizar la gestión del factor humano dentro de la empresa, y más concretamente la relación entre el puesto de trabajo y su remuneración.

Con su método de valoración se pretende ordenar los distintos puestos de trabajo según la importancia relativa de las aportaciones de cada uno de ellos al desarrollo de las actividades de la empresa y a la consecución de sus objetivos. Este método emblemático combina la comparación de factores con una graduación por puntos. Mediante el uso de determinados factores y tablas de puntuación se valora la importancia e impacto de cada puesto de trabajo, así como su participación en la consecución de los objetivos de la organización, lo que permite clasificar todos los puestos de trabajo y determinar finalmente sus niveles retributivos.

Con este sistema de valoración se describen en primer lugar los contenidos de los puestos de trabajo que constituyen el llamado *manual de funciones*; en segundo lugar se elabora el *manual de valoraciones*, compuesto por los factores de medición y su correspondiente ponderación; en tercer

¹² MCLAGAN, Patricia: *Competencies: the next generation*, Training & Development Journal, 1997.

¹³ <http://www.haygroup.es>

lugar un *comité de valoración* se encarga de realizar las valoraciones de cada puesto, y finalmente todos los puestos se acabarán agrupando en diferentes niveles que servirán de base para determinar los salarios correspondientes.

Para fijar el peso global de cada puesto de trabajo dentro de la organización se han utilizado en este trabajo las tres tablas de puntuación de los modelos originales, adaptando parte de su terminología al lenguaje de la Administración Pública, las cuales permitirán calcular la puntuación total de cada puesto de trabajo. No sólo se logrará valorar y clasificar de forma rigurosa un puesto de trabajo dentro de la organización, comparando la puntuación obtenida con la de los restantes puestos de trabajo, sino también con otros puestos de trabajo de otras organizaciones valorados con el mismo sistema.

Los tres aspectos o factores básicos utilizados por el método *HAY* para valorar cada puesto de trabajo son: *las habilidades o conocimientos necesarios, la capacidad de solucionar problemas y la responsabilidad que conlleva cada puesto de trabajo*. Cada uno de estos factores se despliega a su vez en subfactores, y éstos a su vez se clasifican en diferentes escalas, cada una de las cuales se pondera en tres niveles de puntuación. La complejidad en su estructuración es la que permite finalmente obtener valoraciones precisas de cada puesto de trabajo.

La suma de las puntuaciones de cada uno de los factores ofrece una valoración y clasificación válida y objetiva que permitirá a los responsables de gestión de personal conocer mejor cada puesto de trabajo, el perfil de la persona que lo debe ocupar, la participación real en el funcionamiento de los procesos, el impacto en la consecución de los objetivos de la organización y, finalmente, la retribución que le corresponde.

A continuación se describen los distintos factores *HAY* según la terminología adaptada:

FACTOR 1: *Habilidades o conocimientos necesarios*

Subfactor 1: *Competencia técnica*

- Escala primaria

Ejecución de tareas simples y repetitivas.

- Escala con procedimientos elementales

Rutinas de trabajo estandarizadas.

- Escala con procedimientos técnicos

Pericia y uso de equipos especializados.

- Escala con procedimientos avanzados

Procedimientos técnicos complejos.

- Escala con especialidad básica
Suficiencia en una función especializada.
- Escala con especialidad madura
Dominio en una función especializada.
- Escala con especialidad avanzada
Autoridad en un campo de negocio complejo.
- Escala con especialidad excepcional
Competencia excepcional fuera de la organización.

Subfactor 2: Competencia gerencial

- Escala mínima
Cumplir con tareas individuales.
- Escala específica
Cumplir o supervisar tareas específicas y conexas.
- Escala homogénea
Coordinar actividades homogéneas.
- Escala heterogénea
Coordinar actividades heterogéneas.
- Escala amplia
Coordinar actividades con gran volumen de recursos.

Subfactor 3: Competencia en relaciones humanas

- Escala básica
Trato normal con los demás.
- Escala importante
Es necesario influir o servir a los demás.
- Escala esencial
Es imprescindible motivar y comprender a los demás

FACTOR 2: *Capacidad para solucionar problemas***Subfactor 1: Marco de referencia**

- Escala con rutina estricta
Con reglas simples y detalladas.
- Escala con rutina
Con instrucciones establecidas.
- Escala con poca rutina
Con procedimientos algo diversificados.
- Escala estandarizado
Con procedimientos muy diversos y especializados.
- Escala definido
Con políticas y principios bien definidos.
- Escala ampliamente definido
Con políticas amplias y objetivos genéricos.
- Escala genéricamente definido
Con políticas generales y objetivos finales.
- Escala abstractamente definido
Con leyes y patrones generales.

Subfactor 2: Exigencia de los problemas

- Escala repetitiva
Las soluciones son aprendidas y repetitivas.
- Escala con modelos
Las soluciones son aprendidas a partir de un patrón.
- Escala con pensamiento interpolativo
Las soluciones son aprendidas, pero con análisis.
- Escala con pensamiento adaptativo
Con nuevas soluciones a partir de un análisis.

- Escala sin precedentes

Con soluciones creativas a partir de investigación.

FACTOR 3: Responsabilidad de cada puesto de trabajo

Subfactor 1: Libertad de actuación

- Escala prescrita

Con instrucciones directas y detalladas.

- Escala controlada

Con instrucciones establecidas y rutinas.

- Escala regulada

Con procedimientos definidos por políticas.

- Escala dirigida

Con procedimientos cubiertos por políticas.

- Escala con dirección orientada

Sujeto a metas funcionales.

- Escala con guías generales

Sujeto a metas genéricas.

- Escala con guías estratégicas

Sujeto a metas estratégicas.

Subfactor 2: Impacto en los resultados de la organización

- Escala remoto

Mínimo, servicios de información.

- Escala contributivo

De ayuda, servicios de consultoría o asesoría.

- Escala compartido

Participativo, mediante objetivos comunes.

- Escala primario

Directo, responsable de decisiones y resultados.

Subfactor 3: Magnitud de los resultados

- Escala pequeño o indeterminado

Bajo o nulo nivel de los resultados.

- Escala mediano

Nivel medio de los resultados.

- Escala grande

Nivel grande de los resultados.

- Escala muy grande

Resultados globales.

A continuación se añaden las tres tablas utilizadas en este trabajo para determinar la puntuación correspondiente a cada puesto de trabajo, en función de los factores, subfactores y escalas que se acaban de describir.

TABLA FACTOR 1: Habilidades necesarias.

Competencia técnica	Competencia gerencial														
	1 Mínima			2 Específica			3 Homogénea			4 Heterogénea			5 Amplia		
	Competencia RRHH			Competencia RRHH			Competencia RRHH			Competencia RRHH			Competencia RRHH		
	Básica	Importante	Esencial	Básica	Importante	Esencial	Básica	Importante	Esencial	Básica	Importante	Esencial	Básica	Importante	Esencial
1 Primaria	38-50	43-57	50-66	50-66	57-76	66-87	66-87	76-100	76-100	87-115	87-115	100-132	100-132	115-152	115-175
2 Elementales	50-66	57-76	66-87	66-87	76-100	87-115	87-115	100-132	100-132	115-152	115-152	132-200	132-200	152-230	152-264
3 Técnicos	66-87	76-100	87-115	87-115	100-132	115-152	115-152	132-175	132-175	152-200	152-200	175-230	175-230	200-264	200-350
4 Avanzados	87-115	100-132	115-152	115-152	132-175	152-200	152-200	175-230	175-230	200-264	200-264	230-304	230-304	264-350	264-460
5 Especialidad básica	115-152	132-175	152-200	152-200	175-230	200-264	200-264	230-304	230-304	264-350	264-350	304-400	304-400	400-460	400-608
6 Especialidad madura	152-200	175-230	200-264	200-264	230-304	264-350	264-350	304-400	304-400	400-460	400-460	528-608	528-608	608-700	608-800
7 Especialidad avanzada	200-264	230-304	264-350	264-350	304-400	350-460	350-460	400-528	400-528	460-608	460-608	608-700	608-700	700-800	700-1056
8 Especialidad excepcional	264-350	304-400	350-460	350-460	400-528	460-608	460-608	528-700	528-700	608-800	608-800	700-800	700-800	800-1056	800-1216

TABLA FACTOR 2: *Capacidad para solucionar problemas.*

Marco referencia	Exigencia de los problemas									
	1 Repetitiva		2 Con modelos		3 Interpolativo		4 Adaptativo		5 Sin precedentes	
1 Rutina estricta	10%	12%	14%	16%	19%	22%	25%	29%	33%	38%
2 Rutina	12%	14%	16%	19%	22%	25%	29%	33%	38%	43%
3 Semi-rutina	14%	16%	19%	22%	25%	29%	33%	38%	43%	50%
4 Estandarizado	16%	19%	22%	25%	29%	33%	38%	43%	50%	57%
5 Definido	19%	22%	25%	29%	33%	38%	43%	50%	57%	66%
6 Amplio	22%	25%	29%	33%	38%	43%	50%	57%	66%	76%
7 Genérico	25%	29%	33%	38%	43%	50%	57%	66%	76%	87%
8 Abstracto	29%	33%	38%	43%	50%	57%	66%	76%	87%	100%

TABLA FACTOR 3: *Responsabilidad de cada puesto de trabajo.*

Magnitud de los resultados	Libertad de actuación							
	1 Prescrita	2 Controlada	3 Estandarizada	4 Regulada	5 Dirigida	6 Orientada	7 Guía general	8 Estratégica
1 Pequeña								
Impacto en resultados								
Remoto	14-16-19	19-22-25	25-29-33	33-38-43	43-50-57	57-66-76	76-87-100	100-115-132
Contributivo	16-19-22	22-25-29	29-33-38	38-43-50	50-57-66	66-76-87	87-100-115	115-132-152
Compatido	19-22-25	25-29-33	33-38-43	43-50-57	57-66-76	76-87-100	100-115-132	132-152-175
Primario	22-25-29	29-33-38	38-43-50	50-57-66	66-76-87	87-100-115	115-132-152	152-175-200
2 Mediana								
Impacto en resultados								
Remoto	22-25-29	29-33-38	38-43-50	50-57-66	66-76-87	87-100-115	115-132-152	152-175-200
Contributivo	25-29-33	33-38-43	43-50-57	57-66-76	76-87-100	100-115-132	132-152-175	175-200-230
Compatido	29-33-38	38-43-50	50-57-66	66-76-87	87-100-115	115-132-152	152-175-200	200-230-264
Primario	33-38-43	43-50-57	57-66-76	76-87-100	100-115-132	132-152-175	175-200-230	230-264-304
3 Grande								
Impacto en resultados								
Remoto	33-38-43	43-50-57	57-66-76	76-87-100	100-115-132	132-152-175	175-200-230	230-264-304
Contributivo	38-43-50	50-57-66	66-76-87	87-100-115	115-132-152	152-175-200	200-230-264	264-304-350
Compatido	43-50-57	57-66-76	76-87-100	100-115-132	132-152-175	175-200-230	230-264-304	304-350-400
Primario	50-57-66	66-76-87	87-100-115	115-132-152	152-175-200	200-230-264	264-304-350	350-400-460
4 Muy grande								
Impacto en resultados								
Remoto	50-57-66	66-76-87	87-100-115	115-132-152	152-175-200	200-230-264	264-304-350	350-400-460
Contributivo	57-66-76	76-87-100	100-115-132	132-152-175	175-200-230	230-264-304	304-350-400	400-460-528
Compatido	66-76-87	87-100-115	115-132-152	152-175-200	200-230-264	264-304-350	350-400-460	460-528-608
Primario	76-87-100	100-115-132	132-152-175	175-200-230	230-264-304	304-350-400	400-460-528	528-608-700

La fórmula para determinar la puntuación final es:

$$\text{PUNTOS FACTOR 1} + (\% \text{ FACTOR 2} \times \text{PUNTOS FACTOR 1}) + \text{PUNTOS FACTOR 3}$$

Para facilitar su aplicación en una Entidad Local se establecen algunas correlaciones entre las diferentes escalas de valoración de las tablas establecidas en el apartado anterior con el grupo o categoría al que pertenece cada puesto de trabajo.

Concretamente, las correlaciones establecidas son:

- En la tabla del primer factor, sobre las habilidades o conocimientos necesarios que requiere un determinado puesto de trabajo, se relacionan las competencias técnicas, gerenciales y en relaciones humanas con el conjunto de competencias desarrolladas en el apartado anterior. Una vez analizadas las competencias necesarias para desarrollar satisfactoriamente un puesto de trabajo y sus distintos niveles, se agrupan bajo el epígrafe de alguno de los tres subfactores del método HAY, y se les acaba adjudicando alguna de las distintas escalas, utilizando dicha información para determinar la puntuación de la tabla del primer factor.
- En las tablas de los factores segundo y tercero, se relacionan las escalas de cada factor con el grupo o categoría al que pertenece el puesto de trabajo, de manera que a un grupo superior se le entiende mayor capacidad para resolver problemas, mayores responsabilidades o mayor impacto en los resultados de la organización.
- En la parte inferior de la siguiente ficha de puesto de trabajo se observan unos campos con los distintos factores y subfactores de valoración y puntuación obtenidos según el método HAY. Cada uno de los factores se define a partir del nivel de la escala de cada uno de sus subfactores.

Vista diseño del formulario de la ficha de puesto de trabajo.

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO

Puesto	puesto	Plazas	plazas	Fijas	cobert_fijo
Depart/Unidad	departamento	Vacantes	vacantes	Temporales	cobert_temp
Area	area				
Función	descripcion				

Trámites puesto de trabajo	Competencias puesto de trabajo
F_loc_tramits	F_loc_competencias

Factor 1 HAY: Habilidades	Factor 2 HAY: Solucionar problemas	Factor 3 HAY: Responsabilidad
Técnica (f1te) Marco (f2m) Libertad (f3li)	Valor (f2v) Impacto (f3im) Valor (f3v)	
Gerencial (f1gs) Exigencia (f2ex) Puntos (f2pnt)	Impacto (f3im) Valor (f3v)	
Humana (f1hu) Puntos (f1pnt)	Magnitud (f3m) Puntos (f3pnt)	
Puntos HAY (puntosHAY)	Sueldo mes HAY (sdmesHAY)	Sueldo año HAY (aldoanualHAY)

Una vez marcados los niveles a través de las opciones desplegadas del formulario, la aplicación *LABORA* muestra la puntuación correspondiente según las coordenadas establecidas por dichos niveles en cada tabla. También se muestra la puntuación global según el método *HAY* calculada mediante la fórmula ya mostrada.

Mediante la tercera técnica de la fase de *Planificación* de la gestión de personal se relacionan directamente las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, establecidas mediante la segunda técnica ya vista, con los factores objetivos y precisos del método de valoración *HAY*.

Además dicha clasificación puede ser utilizada para definir una nueva política retributiva, en la que los salarios deberían mantener una relación equilibrada con las posiciones de los puestos según la puntuación obtenida tras aplicar el método de valoración. El método *HAY* sirve para evaluar, clasificar y comparar toda la plantilla tanto desde un punto de vista interno de la propia organización como con otras organizaciones que utilicen el mismo sistema. Su aplicación en otras Administraciones Públicas permitiría establecer salarios acordes entre ellas y obtener medidas comparables dentro del sector público.

La valoración de las personas como elementos clave dentro de la organización será el mayor acierto de todas las actuaciones que en materia de personal se pongan en práctica.

En definitiva, esta tercera técnica permitirá conocer y retribuir un puesto de trabajo a partir de la importancia de sus habilidades y conocimientos, de su capacidad de resolución de problemas y del impacto de sus actividades en los resultados globales de la organización, todo ello según el modelo prescrito por el método de valoración *HAY*.

Las tres técnicas descritas hasta el momento permiten definir y conocer un puesto de trabajo desde tres perspectivas distintas que, una vez ensambladas, constituyen el núcleo del sistema de gestión de personal objeto del presente trabajo, riguroso y adaptable a la vez. Para una mayor comprensión lo mejor es mostrar un ejemplo práctico, es decir, cómo se comportan y desarrollan en un puesto de trabajo determinado.

3.4. Un ejemplo práctico

Ha llegado el momento de aplicar las técnicas descritas en la definición, selección, formación, promoción y retribución de un determinado puesto de trabajo. El puesto elegido es el de Jefe de la Oficina de Atención al Ciudadano (OAC).

3.4.1. Descripción del puesto de Jefe de la OAC

Definición del puesto de trabajo.

El Jefe de la OAC es la persona responsable de la unidad encargada de la atención centralizada de los ciudadanos que por cualquier motivo se dirigen a la Entidad Local. Su equipo debe respon-

der a todas las peticiones realizadas por los ciudadanos acerca de dicha Administración y de sus procedimientos, y debe facilitar e informar a todos ellos sobre los trámites, deberes y derechos que correspondan en cada caso.

Situación dentro del organigrama

En el Ayuntamiento ficticio de este ejemplo, el Jefe de la OAC depende del Jefe del Área de Servicios a las Personas, quien a su vez estará bajo el mando político del Regidor de dicha área. Es el líder de un equipo integrado por varios auxiliares administrativos encargados de informar y ayudar a los ciudadanos en todas sus relaciones con la Entidad Local, y sobre cualquier tema que aquéllos pudieran plantear.

Listado de procesos bajo su responsabilidad

A partir del mapa de procesos, se pueden ver todos los procesos bajo su responsabilidad:

Nodo proceso del mapa de procesos	Nombre del proceso bajo responsabilidad del Jefe de la OAC
A321212	Registrar entrada documentos
A321219	Registrar salida documentos
A321412	Tramitar volante de empadronamiento
A3213320	Tramitar alta empadronamiento
A3213321	Tramitar alteración empadronamiento
A3213322	Tramitar baja empadronamiento
A321112	Revisar y mejorar trámites de la OAC
A321501	Tramitar reclamaciones a la OAC
A321490	Solicitar información al Área de Servicios a las Personas
A321491	Solicitar información al Área de Servicios a las Empresas
A321492	Solicitar información al Área de Servicios a los Colectivos
A321493	Solicitar información al Área de Recursos
A32115	Tramitar edictos al BOP
A32116	Tramitar edictos al tablón de anuncios
A321502	Gestionar llamadas telefónicas al 010

Listado de trámites que realiza directamente

A partir de la definición de los diferentes procedimientos integrados en el mapa de procesos, se pueden conocer todos los trámites que realiza directamente:

Nodo trámite del mapa de procesos	Nombre, acción o trámite realizado directamente por Jefe de la OAC
A321212-012	Revisar documento entrada
A321219-012	Revisar documento salida
A321412-005	Autorizar volante empadronamiento
A3213320-006	Autorizar alta padrón habitantes
A3213321-006	Autorizar alteración padrón habitantes
A3213322-006	Autorizar baja padrón habitantes
A321112-001	Analizar trámite de la OAC
A321112-002	Revisar trámite de la OAC
A321112-003	Modificar trámite de la OAC
A321402-009	Autorizar petición material
A321143-003	Autorizar días festivos a su personal
A321401-003	Solicitar asistencia informática
A321402-004	Solicitar asistencia Brigadas municipales
A321501-002	Analizar reclamaciones a la OAC
A321501-008	Responder reclamaciones a la OAC
A321490-014	Firmar petición al Área de Servicios a las Personas
A321491-014	Firmar petición al Área de Servicios a las Empresas
A321492-014	Firmar petición al Área de Servicios a los Colectivos
A321493-010	Firmar petición al Área de Recursos
A32115-001	Ordenar publicación edicto en el BOP
A32115-008	Comprobar publicación edicto en el BOP
A32116-001	Recibir petición colgar edicto en el tablón de anuncios
A32116-004	Autorizar colgar edicto en el tablón de anuncios
A32116-009	Certificar plazos publicación edicto
A32116-011	Quitar edicto del tablón de anuncios
A321502-012	Analizar reclamaciones al servicio 010
A321502-013	Responder reclamaciones al servicio 010
A32123412-013	Autorizar facturas servicios a la OAC
A32155-002	Recoger indicadores operativos OAC
A32155-003	Analizar indicadores operativos OAC
A32155-007	Asistir a reunión de revisión mensual OAC

3.4.2. Competencias del puesto de Jefe de la OAC

Competencias técnicas

Competencia	Nivel de estudios
Nivel	3
Descripción	Bachiller o FP Grado Superior

Competencia	Conocimientos propios OAC
Nivel	5
Descripción	Domina todos los procedimientos de la Unidad Administrativa. Es un referente desde el punto de vista técnico, fuente de consultas para sus compañeros y para la toma de decisiones fundamentadas. Se anticipa a sus clientes en la prestación de servicios.

Competencia	Conocimientos informáticos
Nivel	2
Descripción	Manejo básico de equipos y/o uso de paquetes ofimáticos a nivel usuario.

Competencias gerenciales

Competencia	Iniciativa
Nivel	3
Descripción	Habilidad para actuar ante un problema sin esperar que lo resuelva otro. Se anticipa al problema con distintos enfoques.

Competencia	Comunicación
Nivel	3
Descripción	Se comunica adecuadamente, escucha y comprende a los demás, pregunta su opinión y se expresa con claridad.

Competencia	Compromiso
Nivel	3
Descripción	Fijados los objetivos, mediante su conducta procura adecuadamente que el grupo los alcance. Su disposición y apoyo favorecen la participación activa de los miembros del grupo y siguen su ejemplo.

Competencias en relaciones humanas

Competencia	Trabajo en equipo
Nivel	5
Descripción	Toda la organización en equipo. Cooperar de forma anónima en la consecución de objetivos globales de la organización, coordinándolos con los de su equipo.

Competencia	Orientación al ciudadano
Nivel	4
Descripción	Defiende los intereses del ciudadano dentro de la organización y realiza acciones nuevas para satisfacer las demandas.

Competencia	Relaciones interpersonales
Nivel	4
Descripción	Siempre dispuesto a establecer, mejorar y ampliar las relaciones entre personas. Se preocupa por conocer la situación personal de los demás y adapta su trato para fomentar al máximo un buen ambiente laboral. Favorece el trabajo en equipo y la comunicación en todas las direcciones.

3.4.3. Valoración según el método HAY del puesto de Jefe de la OAC

FACTOR 1: Habilidades necesarias

Subfactor 1: Competencia técnica

- Escala con especialidad básica (5)

Suficiencia en una función especializada.

Tiene que saber de forma suficiente todo lo relacionado con el trato al público, orientación a cliente, resolución de conflictos y gestión de colas.

Subfactor 2: Competencia gerencial

- Escala homogénea (3)

Coordinar actividades homogéneas.

Tiene que coordinar las respuestas de todos los miembros de su equipo y la información al ciudadano de los departamentos municipales.

Subfactor 3: Competencia en las relaciones humanas

- Escala esencial (3)

Es imprescindible motivar y comprender a los demás.

Tiene que fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales de forma adecuada.

Puntuación Factor 1: 350 puntos**FACTOR 2: Capacidad para solucionar problemas****Subfactor 1: Marco de referencia**

- Escala estandarizado (4)

Con procedimientos muy diversos y especializados.

Tiene que dar respuesta en situaciones variadas y a casos muy concretos; debe conocer muchos procedimientos reglados diferentes.

Subfactor 2: Exigencia de los problemas

- Escala con pensamiento interpolativo (3)

Las soluciones son aprendidas, pero con análisis.

Tiene que dar respuesta estudiando y conociendo también la casuística permitida por las distintas interpretaciones de la ley.

Puntuación Factor 2: 29 por 100**FACTOR 3: Responsabilidad del puesto de trabajo****Subfactor 1: Libertad de actuación**

- Escala con dirección orientada (6)

Sujeto a metas funcionales.

Tiene que alcanzar los objetivos concretos marcados para la OAC, tener en cuenta la respuesta de los ciudadanos y conocer los objetivos globales de la Entidad Local.

Subfactor 2: Impacto en los resultados de la organización

- Escala compartido (3)

Participativo, mediante objetivos comunes.

Tiene que coordinar sus respuestas con las acciones de los departamentos municipales, la consecución de sus objetivos depende de la gestión interna de cada unidad administrativa.

Subfactor 3: Magnitud de los resultados

- Escala grande (3)

Nivel grande de los resultados.

El contacto directo con los ciudadanos y la función de responder satisfactoriamente a sus necesidades inciden de forma directa e importante en los resultados globales de la Entidad Local.

Puntuación Factor 3: 175 puntos

Puntuación final:

$$350 + (29\% \times 350) + 175 = 626 \text{ PUNTOS}$$

A continuación se muestra cómo quedarían en la aplicación *LABORA* las fichas resultantes del puesto de trabajo de Responsable de la OAC y de la persona que lo ocupa, con todas las informaciones y datos usados para este ejemplo.

Vista formulario del puesto de trabajo de Responsable de la OAC.

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO

Puesto: Responsable de la OAC **Plazas:** 1 **Fijas:** 1
Depart.Unidad: OAC **Vacantes:** 0 **Temporales:** 0
Área: Servicios a las personas
Función: Responsable de la Oficina de Atención al Ciudadano. Organización, seguimiento y supervisión de las personas, recursos y procesos de dicha oficina.

Trámites puesto de trabajo

Nodo proceso trámite
A321212_012
A321143_003
A321412_005
A3213321_006
A3213322_006
A321112_001
A32123411_009

Competencias puesto de trabajo

Competencia	Nivel
Humana - Orientación al ciudadano	4
Humana - Trabajo en equipo	5
Humana - Relaciones Interpersonales	4
Técnica - Nivel estudios	3
Técnica - Conocimientos OAC	5
Técnica - Conocimientos Informaticos	2
Gerencial - Liderazgo	3

Factor 1 HAY: Habilidades

Técnica	5
Gerencial	3
Humana	3
Puntos	350

Factor 2 HAY: Solucionar problemas

Márcos	4
Exigencia	3
Puntos	29

Factor 3 HAY: Responsabilidad

Libertad	6
Impacto	3
Magnitud	3
Puntos	175

Puntos HAY: 626 **Sueldo mes HAY:** 1.732,00 **Sueldo año HAY:** 23.382,00

Los trámites mostrados en la ficha del puesto de trabajo aparecen automáticamente, y también se muestran los distintos niveles de las escalas y puntos del método *HAY*.

Vista formulario del empleado concreto que ocupa el puesto de Jefe de la OAC.

FICHA DE EMPLEADO

Nombre	Josefa	Contrato	Funcionario carrera	Antigüedad	01/04/2003
1º apellido	Aizalá	Grupo	C1	Destino	20
2º apellido	Fernández	Sueldo mes	1.693,55	Específico	64
DNI	39851234	Sueldo año	22.862,92	Núm. S/S	43/324283412
				Núm. C/C	1100 01 01 234324

Competencias empleado	
Competencia	Nivel
Gerencial - Compromiso	3
Gerencial - Comunicación	3
Gerencial - Liderazgo	3
Humana - Orientación al ciudadano	4
Humana - Relaciones interpersonales	4
Humana - Trabajo en equipo	4
Problemas - Pensamiento analítico	2
Problemas - Pensamiento conceptual	2
Problemas - Resolución problemas del Servicio	3

Puesto de trabajo	
Puesto de trabajo	Responsable de la OAC
Jornada	1,00
Sueldo mes HAY	1.732,00
Sueldo año HAY	23.382,00
% coincidencia	97,78
Sueldo mes real	1.693,55
Sueldo año real	22.862,92

Registro: 1 de 23

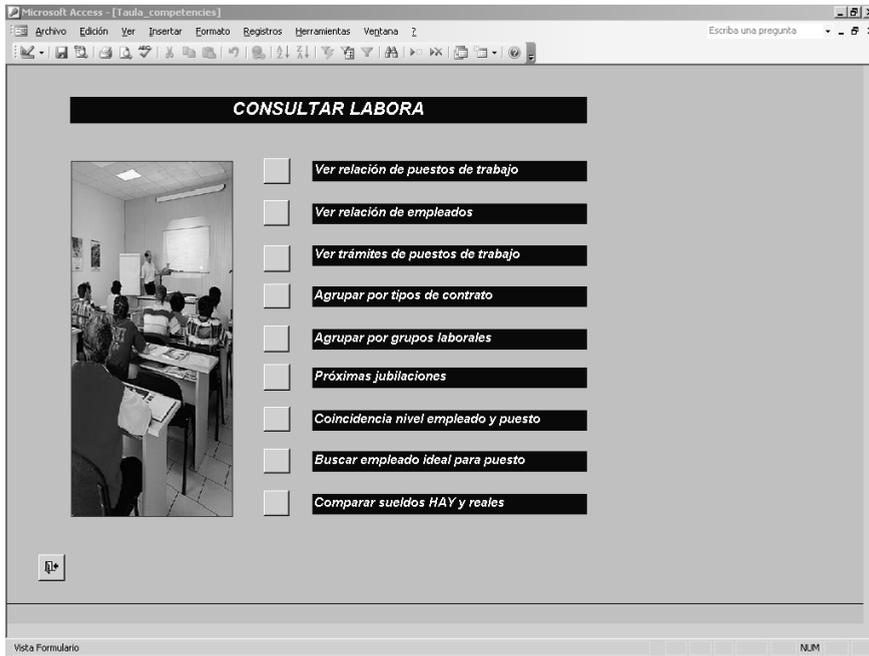
Registro: 3 de 70

Vista Formulario

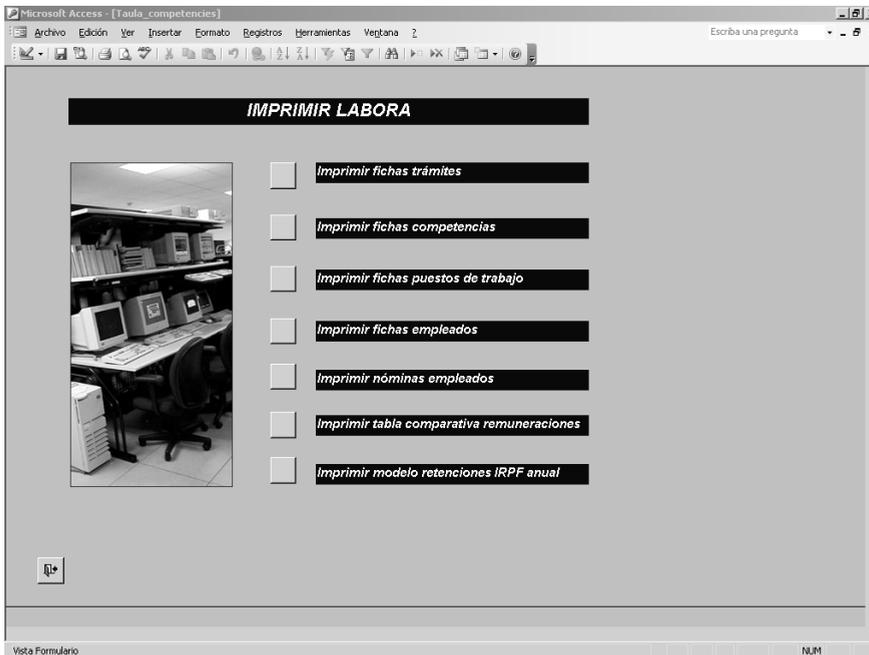
En la ficha del empleado se pueden relacionar todas las competencias del Diccionario de competencias de la Entidad Local. Es indispensable evaluar las competencias propias de su puesto de trabajo, pero también es deseable conocer el resto de competencias que posee y sus niveles.

La explotación de la información almacenada en la aplicación dependerá en buena medida de las necesidades y nivel de exigencia de los responsables de la gestión de personal de cada organización. Dado que es técnicamente posible, con la aplicación *LABORA* se puede almacenar y recuperar cualquier dato, o combinación de ellos, en todo momento. En este sentido, la aplicación permite recuperar y mostrar los datos en dos formatos distintos; por una parte, a nivel de consultas para visualización y, por otra parte, a nivel de informes para impresión.

Vista del menú de consultas predefinidas para visualización.



Vista del menú de informes predefinidos para impresión.



A partir de este punto resulta oportuno analizar cómo tratar los desajustes entre los puestos de trabajo y los actuales empleados, o con futuros candidatos que opten a ocuparlos. Su tratamiento es el objetivo de las técnicas de la fase de *Desarrollo* que se plantean en los apartados siguientes.

3.5. Plan de formación

Para decidir cuáles serán los empleados que deberán recibir formación y las actividades formativas que deberán llevarse a cabo por la Entidad Local, en principio sería suficiente conocer los desajustes entre las competencias requeridas por los distintos puestos de trabajo y las evaluadas a cada uno de ellos. La aplicación *LABORA* automatiza dicha tarea, ya que calcula y muestra las diferencias entre los niveles de competencias deseados y los evaluados a cada empleado. Esta información, aunque importante, no será la única a tener en cuenta para diseñar el *Plan de formación* de la organización, ya que existen además otros factores como los objetivos globales de la organización, o la cuantía prevista en el presupuesto...

Algunos criterios para establecer prioridades en el Plan de formación serían:

- Alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- La creación o ampliación de un determinado servicio público local.
- El número de empleados potenciales candidatos a una misma acción formativa.
- No haber recibido formación en los últimos años.
- El presupuesto disponible para formación.

A partir de la tabla que muestra los desajustes de competencias entre puestos de trabajo y empleados, que servirá de base para conocer tanto los empleados con necesidades formativas como el tipo de formación que será necesario impartir, y teniendo en cuenta el conjunto de criterios fijados por cada Entidad Local para priorizar la formación, se podrá elaborar un Plan de formación útil, ajustado a la realidad y motivador.

A continuación, la vista de hoja de datos de la consulta de desajustes de competencias de la organización utilizada como ejemplo, agrupados por tipo de competencia:

idcompetencia	idpuesto	idempleado	apellido1	apellido2	nivelpuesto	nivelempleado	diferencia	nivel	coincidencia
Gerencial - Comunicacion	Auxiliar de apoyo a Alcaldia	39662314	Roig	Recasens	2	1	1	1	92.11
Gerencial - Comunicacion	Auxiliar de apoyo a Alcaldia	39686877	Recasens	Pinyol	2	1	1	1	94.74
Gerencial - Comunicacion	Auxiliar OAC	36213432	Domènech	Juanpere	3	1	2	2	79.59
Gerencial - Comunicacion	Auxiliar OAC	39871615	Díaz	Freixes	3	2	1	1	87.76
Gerencial - Comunicacion	Auxiliar OAC	39862339	Domingo	Freixes	3	2	1	1	97.96
Gerencial - Comunicacion	Jefe de Servicios a las empresas	39871234	Terribes	Juanpere	3	2	1	1	84.13
Gerencial - Comunicacion	Responsable Recursos Humanos	38435363	Guardià	Jiménez	2	1	1	1	72.73
Gerencial - Liderazgo	Jefe de Servicios a las empresas	39871234	Terribes	Juanpere	4	2	2	2	84.13
Gerencial - Liderazgo	Jefe de Servicios a las personas	39861515	Martinez	Juanpere	4	3	1	1	96.77
Gerencial - Liderazgo	Secretario-Interventor	39859494	Iniesta	Marquez	4	3	1	1	87.5
Humana - Orientacion al ciudadano	Auxiliar de salud y consumo	39860909	Puente	Garcia	4	3	1	1	92.11
Humana - Orientacion al ciudadano	Auxiliar de Tesoreria	77780004	Figueroes	Llauradó	3	2	1	1	86.11
Humana - Orientacion al ciudadano	Auxiliar OAC	36213432	Domènech	Juanpere	5	3	2	2	79.59
Humana - Orientacion al ciudadano	Auxiliar OAC	39871615	Díaz	Freixes	5	3	2	1	87.76
Humana - Orientacion al ciudadano	Auxiliar Servicios a colectivos	39888844	Freixes	Masdeu	4	3	1	1	89.47
Humana - Orientacion al ciudadano	Auxiliar Servicios a las empresas	39236439	Pascual	Fort	3	2	1	1	92.5
Humana - Orientacion al ciudadano	Jefe de Servicios a las empresas	39871234	Terribes	Juanpere	5	3	2	2	84.13
Humana - Orientacion al ciudadano	Policia Local	37828382	Llaberia	Freixes	4	3	1	1	88.64
Humana - Orientacion al ciudadano	Policia Local	37898920	Ferre	Serra	4	3	1	1	84.09
Humana - Orientacion al ciudadano	Policia Local	39883434	Quintana	Masdeu	4	3	1	1	95.45
Humana - Orientacion al ciudadano	Secretario-Interventor	39859494	Iniesta	Marquez	4	3	1	1	87.5
Humana - Relaciones interpersonales	Auxiliar compras y logistica	38093492	Batanyà	Sahat	3	2	1	1	88.89
Humana - Relaciones interpersonales	Auxiliar de apoyo a Alcaldia	39662314	Roig	Recasens	4	3	1	1	92.11
Humana - Relaciones interpersonales	Auxiliar de salud y consumo	39860909	Puente	Garcia	4	3	1	1	92.11
Humana - Relaciones interpersonales	Auxiliar de Tesoreria	77780004	Figueroes	Llauradó	3	2	1	1	86.11
Humana - Relaciones interpersonales	Auxiliar OAC	36213432	Domènech	Juanpere	4	3	1	1	79.59
Humana - Relaciones interpersonales	Auxiliar OAC	39871615	Díaz	Freixes	4	3	1	1	87.76
Humana - Relaciones interpersonales	Auxiliar Servicios Sociales	39874545	Piñero	Fort	3	2	1	1	91.89
Humana - Relaciones interpersonales	Policia Local	37828382	Llaberia	Freixes	4	3	1	1	88.64
Humana - Relaciones interpersonales	Policia Local	37898920	Ferre	Serra	4	3	1	1	84.09
Humana - Relaciones interpersonales	Responsable Recursos Humanos	38435363	Guardià	Jiménez	4	3	1	1	72.73
Humana - Trabajo en equipo	Auxiliar compras y logistica	38093492	Batanyà	Sahat	3	2	1	1	88.89
Humana - Trabajo en equipo	Auxiliar de educacion	77123499	Sardà	Bové	3	2	1	1	97.06
Humana - Trabajo en equipo	Auxiliar de Tesoreria	77780004	Figueroes	Llauradó	3	2	1	1	86.11
Humana - Trabajo en equipo	Auxiliar OAC	36213432	Domènech	Juanpere	4	3	1	1	79.59

Mientras que la siguiente vista de hoja de datos muestra el resultado de la consulta del desajuste competencial de un empleado concreto, en este caso un auxiliar de la OAC:

idempleado	nombre	apellido1	apellido2	idpuesto	idcompetencia	nivel empleado	nivel puesto	diferencia	nivel	coincidencia
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Gerencial - Compromiso	3	3	0	0	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Gerencial - Comunicacion	2	3	1	1	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Gerencial - Liderazgo	1	3	2	2	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Humana - Orientacion al ciudadano	3	4	1	1	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Humana - Relaciones interpersonales	3	4	1	1	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Humana - Trabajo en equipo	3	5	2	2	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Problemas - Pensamiento analitico	1	2	1	1	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Problemas - Pensamiento conceptual	1	2	1	1	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Problemas - Resolucion problemas del Servicio	3	3	0	0	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos archivistica	1	2	1	1	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos Brigada	1	1	0	0	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos cocina	1	1	0	0	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos comunicacion y protocolo	1	2	1	1	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos Empresas	1	2	1	1	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos Empresas	2	2	0	0	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos informaticos	3	2	0	0	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos Jefe de Servicio	1	2	1	1	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos legales	1	3	2	2	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos OAC	4	5	1	1	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos Policia Local	1	1	0	0	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos Servicios Sociales	2	2	0	0	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Conocimientos Urbanismo	2	2	0	0	87.76
39871615	Antonio	Díaz	Freixes	Auxiliar OAC	Tecnica - Nivel estudios	2	3	1	1	87.76

La anterior consulta muestra todas las competencias requeridas para el puesto de trabajo, y refleja las diferencias de nivel y el porcentaje global de coincidencia entre el empleado y su puesto. En este caso, el ejemplo muestra desajustes en algunas competencias, y calcula el porcentaje que representan los desajustes en relación con la suma de los distintos niveles de todas las competencias requeridas.

Una vez finalizada la formación se tiene que valorar su eficacia y, por consiguiente, es necesario evaluar a los empleados participantes en la actividad formativa para saber si han mejorado el nivel de la competencia en el grado deseado. No se trata únicamente de realizar el último día del curso una prueba para conocer su aprovechamiento teórico, sino de comprobar posteriormente el nivel de competencia adquirido por el empleado en relación directa con el desempeño diario de sus funciones, ya sea evaluándolo en el mismo puesto de trabajo a través de la percepción de su responsable y compañeros, o mediante pruebas similares a las realizadas en un proceso de selección de personal.

Se recomienda el libro de Martha ALLES: *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*¹⁴, de gran utilidad práctica para saber cómo evaluar el grado de competencia de los empleados.

Si el resultado de la formación es positivo, se procederá a actualizar la información almacenada en la aplicación *LABORA*, para que el aumento del nivel de coincidencia entre las competencias del empleado y las requeridas por su puesto genere los cambios que el sistema de gestión de personal tiene previstos.

A pesar de la formación recibida, puede darse el caso de que algún empleado no consiga alcanzar el nivel de competencia deseado para cubrir su puesto de trabajo. Tratando la situación de manera individualizada, debe hallarse alguna solución: intentar actividades formativas alternativas; valorar el peso real del desajuste en el desempeño habitual de las funciones del empleado para reajustar la descripción del puesto de trabajo y, en aquellos casos insalvables de grandes diferencias, plantear la posibilidad de un cambio de tareas o de destino más acordes con su perfil.

Para la elaboración del plan de formación se recomienda la obra: *El Plan de Formación de la Empresa*¹⁵. Destacar las distintas herramientas utilizadas para la ejecución de cada una de las fases del proceso de elaboración, desde la detección de las necesidades de formación o la gestión de los recursos materiales, hasta la evaluación y auditoría del propio plan, las cuales complementan perfectamente la técnica principal aquí explicada sobre cómo mejorar los niveles de competencia de cada empleado en relación con su puesto de trabajo.

3.6. Selección del nuevo personal

Ya sea por jubilación, excedencia u otro motivo, toda salida de un empleado produce a priori una vacante que deberá ser cubierta de la mejor forma y en el menor tiempo posible. También pueden producirse vacantes cuando se establecen o amplían servicios públicos, siendo entonces necesario diseñar previamente los procesos y procedimientos en el mapa de procesos, para luego definir los nuevos pue-

¹⁴ ALLES, Martha: *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2002.

¹⁵ MAD COMUNICACIÓN: *El Plan de formación de la empresa*, Confemetal, Madrid, 2.ª edición 2005.

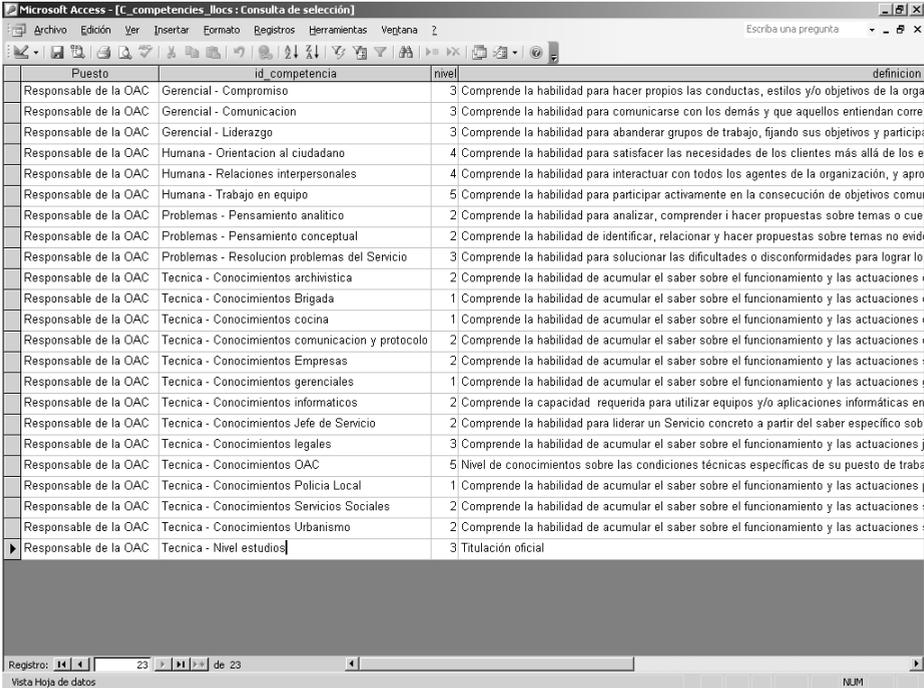
tos de trabajo a partir de los trámites, competencias y valoraciones según el método *HAY*, ya explicados en los apartados anteriores. Todo ello antes de acudir al proceso de selección de personal.

En todo caso, las técnicas expuestas en este trabajo se adaptan perfectamente a cualquiera de los procesos de selección utilizados habitualmente por las Entidades Locales, ya sea aplicando la legislación de la función pública o la laboral, pues estas técnicas inciden exclusivamente en valorar la posesión de las competencias necesarias para ocupar un puesto de trabajo. Sea el proceso selectivo un concurso, una oposición o una entrevista de trabajo, bastará con añadir a las bases de dicho proceso una descripción de las competencias y niveles exigidos para ocupar el puesto vacante, así como el contenido y desarrollo de las pruebas evaluadoras.

Cuando se tenga una vacante, en las correspondientes bases de selección de un determinado puesto de trabajo se incluirán el nombre, descripción y nivel de cada una de las competencias requeridas para dicho puesto, así como las pruebas que permitan evaluar la posesión de cada una de las competencias requeridas y el baremo que se utilizará para otorgar a cada candidato la puntuación correspondiente.

Siguiendo con el ejemplo del puesto de trabajo de Jefe de la OAC, una consulta de la aplicación *LABORA* facilitará la relación de las competencias requeridas para dicho puesto, de los niveles de competencia esperados para cada una, e incluso de las pruebas previstas para evaluar su posesión. Toda esta información es necesaria para la redacción de las bases del correspondiente proceso de selección.

A continuación, se muestra la vista de la hoja de datos de la consulta de competencias y niveles del puesto de Jefe de la OAC:



Puesto	id_competencia	nivel	definicion
Responsable de la OAC	Gerencial - Compromiso	3	Comprende la habilidad para hacer propios las conductas, estilos y/o objetivos de la orga
Responsable de la OAC	Gerencial - Comunicacion	3	Comprende la habilidad para comunicarse con los demás y que aquellos entiendan corre
Responsable de la OAC	Gerencial - Liderazgo	3	Comprende la habilidad para abanderar grupos de trabajo, fijando sus objetivos y partici
Responsable de la OAC	Humana - Orientacion al ciudadano	4	Comprende la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes más allá de los e
Responsable de la OAC	Humana - Relaciones interpersonales	4	Comprende la habilidad para interactuar con todos los agentes de la organización, y apro
Responsable de la OAC	Humana - Trabajo en equipo	5	Comprende la habilidad para participar activamente en la consecución de objetivos comu
Responsable de la OAC	Problemas - Pensamiento analítico	2	Comprende la habilidad para analizar, comprender i hacer propuestas sobre temas o cue
Responsable de la OAC	Problemas - Pensamiento conceptual	2	Comprende la habilidad de identificar, relacionar y hacer propuestas sobre temas no evid
Responsable de la OAC	Problemas - Resolucion problemas del Servicio	3	Comprende la habilidad para solucionar las dificultades o disconformidades para lograr lo
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos archivística	2	Comprende la habilidad de acumular el saber sobre el funcionamiento y las actuaciones i
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos Brigada	1	Comprende la habilidad de acumular el saber sobre el funcionamiento y las actuaciones i
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos cocina	1	Comprende la habilidad de acumular el saber sobre el funcionamiento y las actuaciones i
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos comunicacion y protocolo	2	Comprende la habilidad de acumular el saber sobre el funcionamiento y las actuaciones i
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos Empresas	2	Comprende la habilidad de acumular el saber sobre el funcionamiento y las actuaciones i
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos gerenciales	1	Comprende la habilidad de acumular el saber sobre el funcionamiento y las actuaciones i
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos informaticos	2	Comprende la capacidad requerida para utilizar equipos y/o aplicaciones informáticas en
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos Jefe de Servicio	2	Comprende la habilidad para liderar un Servicio concreto a partir del saber específico sob
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos legales	3	Comprende la habilidad de acumular el saber sobre el funcionamiento y las actuaciones j
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos OAC	5	Nivel de conocimientos sobre las condiciones técnicas específicas de su puesto de trabe
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos Policia Local	1	Comprende la habilidad de acumular el saber sobre el funcionamiento y las actuaciones i
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos Servicios Sociales	2	Comprende la habilidad de acumular el saber sobre el funcionamiento y las actuaciones i
Responsable de la OAC	Tecnica - Conocimientos Urbanismo	2	Comprende la habilidad de acumular el saber sobre el funcionamiento y las actuaciones i
Responsable de la OAC	Tecnica - Nivel estudios	3	Titulación oficial

La consulta reúne todas las competencias requeridas para el puesto de trabajo, los niveles de competencia esperados, y muestra la descripción de cada uno de los niveles, de acuerdo con las definiciones establecidas por el Diccionario de competencias de la organización, almacenado en la misma base de datos. En cualquier caso, las bases del proceso selectivo incluirán pruebas para evaluar dichas competencias, tanto en fase de oposición como de concurso, las cuales podrán ser más o menos complejas dependiendo del puesto de trabajo y del nivel requerido para cada competencia.

Las bases del proceso de selección para cubrir la vacante del puesto de Jefe de la OAC tendrían el redactado siguiente:

AYUNTAMIENTO DE _____ CONVOCATORIA DE LA PLAZA DE JEFE DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO (OAC)

El Ayuntamiento de _____ convoca las pruebas selectivas para cubrir la plaza de Jefe de la Oficina de Atención al Ciudadano (OAC), incluida en la oferta pública de ocupación para este ejercicio, según las bases que se transcriben a continuación:

1.ª Plazas convocadas.

Se convoca una plaza de Jefe de la Oficina de Atención al Ciudadano (OAC), grupo 3º de la plantilla de personal laboral.

2.ª Requisitos de los/las candidatos/candidatas.

(...)

Las competencias y niveles requeridos para ocupar este puesto son:

Competencia	Nivel
Conocimientos técnicos de la OAC	5
Domina todos los procedimientos de la unidad administrativa. Es un referente desde el punto de vista técnico y fuente de consultas para sus compañeros, y para la toma de decisiones fundamentadas. Se anticipa a sus clientes.	
Conocimientos informáticos	2
Manejo básico de equipos y/o uso de paquetes ofimáticos a nivel usuario.	
Iniciativa	3
Habilidad para actuar ante un problema sin esperar que lo resuelva otro. Se anticipa al problema y tiene distintos enfoques para resolverlo.	
Comunicación	3
Se comunica adecuadamente, escucha y comprende a los demás, pregunta su opinión y se expresa con claridad.	
.../...	

Competencia	Nivel
.../...	
Compromiso	3
Fijados los objetivos, mediante su conducta procura adecuadamente que el grupo los alcance. Su disposición y apoyo favorecen la participación activa de los miembros del grupo, que siguen su ejemplo.	
Trabajo en equipo	5
Toda la organización es un equipo. Cooperera incluso de forma anónima en la consecución de objetivos globales de la organización, considerándolos más importantes que los propios de su área, equipo o los individuales.	
Orientación al ciudadano	4
Defiende los intereses del ciudadano dentro de la organización y realiza acciones nuevas para satisfacer la demanda ciudadana.	
Relaciones interpersonales	4
Siempre dispuesto a establecer, mejorar y ampliar las relaciones entre personas. Se preocupa por conocer la situación personal de los demás y adapta su trato para fomentar al máximo un buen ambiente laboral. Favorece el trabajo en equipo y la comunicación en todas las direcciones.	

3.ª Sistema de selección.

Fase de oposición:

Se realizarán ocho ejercicios de carácter obligatorio y eliminatorio:

Primer ejercicio. Conocimientos de la OAC

Primera parte: realización de una prueba tipo test, consistente en 30 preguntas, sobre los diferentes procedimientos administrativos relacionados en la parte específica del temario anexo a estas bases. Se deberá escoger la respuesta correcta entre cuatro opciones. La puntuación por respuesta correcta es 0,1 puntos y las respuestas incorrectas no restarán puntos (Duración: 30 minutos. Puntuación máxima: 3 puntos).

Segunda parte: realización práctica de un procedimiento, sobre los diferentes procedimientos administrativos relacionados en la parte específica del temario anexo a estas bases, según el supuesto planteado por el tribunal. Se deberán indicar las fases, documentos necesarios, y redactar algún informe relacionado con el mismo (Duración: 20 minutos. Puntuación máxima: 2 puntos).

Segundo ejercicio. Conocimientos informáticos

Prueba práctica para constatar el conocimiento de las aplicaciones informáticas Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Access, Microsoft Internet Explorer y Microsoft Outlook, a nivel de usuario (Duración: 2 horas. Puntuación máxima: 10 puntos).

Tercer ejercicio. Iniciativa

El/la candidato/a deberá responder oralmente cómo procedería frente a tres supuestos prácticos distintos, planteados por el tribunal, relacionados con conflictos o contingencias del servicio (Duración: 30 minutos. Puntuación máxima: 5 puntos).

Cuarto ejercicio. Comunicación

El/la candidato/a deberá explicar oralmente en qué consiste un procedimiento administrativo, planteado por el tribunal y relacionado con los diferentes procedimientos administrativos de la parte específica del temario anexo a estas bases, para demostrar su capacidad de transmitir información a alguien sin formación o sin conocimientos previos sobre la OAC (Duración: 20 minutos. Puntuación máxima: 5 puntos).

Quinto ejercicio. Compromiso

Responder una batería de preguntas que evalúen esta competencia (Duración: 10 minutos. Puntuación máxima: 3 puntos).

Sexto ejercicio. Trabajo en equipo

Responder una batería de preguntas que evalúen esta competencia (Duración: 10 minutos. Puntuación máxima: 4 puntos).

Séptimo ejercicio. Orientación al ciudadano

Responder oralmente cómo procedería frente a tres supuestos prácticos, planteados por el tribunal, relacionados con posibles demandas de ciudadanos (Duración: 20 minutos. Puntuación máxima: 5 puntos).

Octavo ejercicio. Relaciones interpersonales

Responder una batería de preguntas que evalúen esta competencia (Duración: 10 minutos. Puntuación máxima: 3 puntos).

Los ejercicios quinto, sexto y octavo se realizarán agrupados en una misma prueba, con un tiempo de duración total de 30 minutos y una puntuación máxima total de 10 puntos.

Finalizadas las pruebas, se calcularán y se publicarán las puntuaciones agregadas que cada candidato/a haya obtenido en todas ellas.

Quedarán descartados del proceso de selección aquellos/as candidatos/as que no alcancen el 50 por 100 de la puntuación máxima agregada prevista para esta fase.

Fase de concurso:

A partir del currículum aportado, se valorarán y puntuarán los factores de formación y experiencia acreditadas por el/la candidato/a, en relación con las competencias requeridas por el puesto de trabajo:

Competencia	Nivel requerido	Puntuación máxima por formación	Puntuación máxima por experiencia
Conocimientos técnicos OAC	5	5	5
Conocimientos informáticos	2	2	2
Iniciativa	3	2	4
Comunicación	3	2	4
Compromiso	3	2	4
Trabajo en equipo	5	5	5
Orientación al ciudadano	4	3	5
Relaciones interpersonales	4	3	5

La valoración del factor de formación en cada competencia, impartida por una Administración u Organismo autorizado y acreditada mediante la presentación de títulos oficiales de aprovechamiento, se hará según el siguiente baremo:

- Cursos de 10 a 29 horas: 10 por 100 de la puntuación máxima.
- Cursos de más de 29 a 49 horas: 30 por 100 de la puntuación máxima.
- Cursos de más de 49 horas: 50 por 100 de la puntuación máxima.

La valoración del factor de experiencia en cada competencia, obtenida en una Administración Pública o en el sector privado, y acreditada mediante certificación de méritos prestados o vida laboral, se hará según el siguiente baremo:

- Por ocupar puestos de trabajo, en el sector público, relacionados directamente con la competencia requerida: 3 por 100 de la puntuación máxima por cada mes trabajado.
- Por ocupar puestos de trabajo, en el sector privado, relacionados directamente con la competencia requerida: 2 por 100 de la puntuación máxima por cada mes trabajado.

La aceptación y valoración de los títulos y documentos aportados en relación con las competencias evaluadas será decisión exclusiva y discrecional del tribunal. Finalizada la aplicación del baremo y obtenidas las puntuaciones por formación y experiencia de cada competencia, se calcu-

larán y se publicarán las puntuaciones agregadas que cada candidato/a haya obtenido en cada uno de ambos factores.

Estas pruebas se añadirán a las realizadas hasta la fecha por cada Entidad Local para seleccionar a su nuevo personal, junto con las pruebas teóricas y ejercicios prácticos basados en temarios administrativos generales y específicos, así como con la valoración de otros aspectos incluidos en el currículum.

3.7. Promoción interna

Las vacantes también pueden ser cubiertas con personas de la propia organización. Algunas situaciones pueden ser previstas y resueltas con antelación, por ejemplo, una jubilación, determinadas excedencias o los nuevos puestos de trabajo generados por la creación o ampliación de un servicio público local. Mientras que otras no son previsibles y sólo podrán ser resueltas después de la salida del empleado.

Siguiendo con el ejemplo, en caso de vacante del puesto de Jefe de la OAC y voluntad de cubrirla mediante promoción interna se buscarían los empleados con el nivel de coincidencia global más próximo a su perfil. A continuación, se muestra la vista de la hoja de datos de la consulta con las diferencias de nivel entre dicho puesto y los demás empleados de la Entidad Local:

idempleado	idpuesto	niveles_employado	diferencia_niveles_puesto
39851234	Responsable de la OAC	57	2
39900608	Gerente	76	5
39879104	Asesor de calidad	75	6
39861515	Jefe de Servicios a las personas	63	7
39882339	Auxiliar OAC	54	8
39672343	Jefe Urbanismo	64	9
39842332	Jefe Servicios Sociales	59	9
39871234	Jefe de Servicios a las empresas	56	10
39863468	Jefe de Servicios a colectivos	53	10
39859494	Secretario-Interventor	59	11
39861312	Tecnico comunicacion y protocolo	53	11
77783952	Responsable archivo y biblioteca	53	12
39861234	Director Guarderia	47	12
77082943	Auxiliar empresas y trabajo	53	13
36191817	Coordinador actividades extraescolares	50	14
38123234	Jefe Brigada	48	15
36213432	Auxiliar OAC	42	16
39871615	Auxiliar OAC	43	17
39842342	Jefe Policia Local	44	18
39869997	Tecnico contractacion	44	18
39883434	Policia Local	43	18
39864324	Policia Local	42	19
3893459	Monitor deportes	41	19
39871122	Monitor comedor	39	19
38012349	Operario aguas	43	20
39236439	Auxiliar Servicios a las empresas	40	20
36142343	Educador Guarderia	40	20
39884435	Monitor comedor	40	20
39884546	Monitor comedor	39	20
39888877	Auxiliar de apoyo a Alcaldia	38	20
77084824	Operario pintor	40	21
39662314	Auxiliar de apoyo a Alcaldia	36	21
39887878	Tecnico informatico	40	22
39886535	Tecnico informatico	40	22
37828382	Policia Local	39	22

Teniendo en cuenta las competencias y niveles requeridos para dicho puesto, la aplicación muestra en orden descendiente los empleados con mayor porcentaje de coincidencia. En este ejemplo aparece en primer lugar precisamente el empleado que ocuparía en la actualidad dicho puesto, seguido de otros empleados con cargos superiores e intermedios, destacando en quinto lugar uno de los auxiliares de la OAC. La mayoría de personas responsables de otros departamentos o unidades, a pesar de su nivel de coincidencia, no serán potenciales candidatos a cambiar de puesto de trabajo, y por eso el auxiliar de la OAC, situado en quinto lugar, a pesar de no ser el empleado con mayor nivel de coincidencia global, por su posición en el organigrama y sus conocimientos técnicos relacionados con el puesto a cubrir, podría ser un firme candidato a promocionar.

A pesar de ello, podrían existir entre los otros auxiliares de la OAC, o entre el resto de empleados, personas que quisieran ser candidatos a ocupar el puesto, en cuyo caso sería bueno convocar un proceso de selección abierto a toda la plantilla mediante un concurso-oposición por promoción interna. La transparencia del sistema de gestión de personal permitiría al auxiliar de la OAC, como al resto de empleados, prepararse para un determinado puesto de trabajo, ya que los perfiles de los puestos son públicos y las reglas de promoción claras.

La carrera administrativa del personal dependería por igual de la voluntad de la Entidad Local como de los propios intereses de cada empleado. Cada parte podrá adoptar los planteamientos que más le interesen, ya que en cualquier caso ambas saldrán ganando. Conocer de antemano las posibles vacantes también permitirá a la organización, a través de sus responsables de gestión de personal, dar una respuesta proactiva a la futura salida de un empleado, ya que es posible formar a futuros candidatos con suficiente antelación con actividades formativas adecuadas.

Una vez detectados los posibles candidatos y analizadas las estrategias de cada organización, se puede indagar la disponibilidad de cada uno de ellos, incluirlos en planes de formación y, finalmente, convocar el proceso de selección de personal por promoción interna, que permitiría situar al empleado más idóneo en el puesto vacante mediante un proceso objetivo de pruebas de evaluación de competencias, similares a las establecidas en las bases de selección del ejemplo del anterior apartado.

Si se piensa cubrir un puesto de trabajo mediante promoción interna, también se debería valorar qué ocurrirá con la plaza que el empleado promocionado dejará a su vez vacante, es decir, analizar si se quiere cubrir con otro empleado de la Entidad Local mediante un nuevo proceso de promoción interna o si se prefiere buscar a un sustituto fuera de la organización, y una vez tomada la decisión de seguir los pasos según lo explicado.

3.8. Sistema de retribución

3.8.1. De la organización

La principal consecuencia de valorar la plantilla de la organización con el método *HAY* es clasificar a todos sus empleados de acuerdo con la puntuación obtenida, en función de las distintas gra-

duaciones de escalas y factores del método, y ordenarlos en función de la valoración e impacto de cada uno de ellos en la organización. Dicha clasificación se utiliza para determinar el sistema retributivo de toda la plantilla.

A nivel de Entidades Locales, las retribuciones básicas y complementarias de los empleados públicos se definen y aprueban anualmente mediante el *Catálogo de Puestos de Trabajo*, instrumento propio y exclusivo de cada Entidad Local. Tanto las retribuciones básicas como las complementarias se fijan anualmente por cada Administración Pública según lo establecido por la correspondiente *Ley de Presupuestos Generales del Estado*.

En una primera fase resultaría necesario conciliar los sueldos actuales con los correspondientes en función de la puntuación obtenida tras aplicar el método de valoración *HAY*. En este sentido, se propone mantener los sueldos de los puestos de trabajo y, en todo caso, completar los salarios situados por debajo del resultado de su valoración mediante una subida de las retribuciones complementarias en concepto de mayor desempeño o capacitación. Para alcanzar una curva salarial equilibrada según el método *HAY* se pueden plantear dos políticas. Por una parte, se pueden utilizar políticas salariales: se trataría de congelar las subidas extraordinarias de los salarios superiores, mientras éstos queden por encima de la curva salarial *HAY*, e ir aumentando paulatinamente las retribuciones complementarias de los sueldos que queden por debajo. Mientras que por otra parte, también se pueden utilizar políticas de rediseño de puestos de trabajo para ampliar o reducir las descripciones de los puestos de trabajo.

Ampliar un puesto de trabajo significaría aumentar los trámites o procesos en los que participa, así como el número de competencias y niveles que lo definen. El objetivo sería incrementar las aportaciones del ocupante de ese puesto de acuerdo con las retribuciones que ya percibe. Por el contrario, reducir el puesto de trabajo significaría eliminar algunos trámites o procesos en los que participa y disminuir el nombre de competencias o niveles que lo definen. El objetivo sería liberar al empleado de algunas de sus obligaciones o responsabilidades, es decir, exigirle menos de acuerdo con las retribuciones que ya percibe para evitar que pierda motivación o *acabe quemado*.

En un estadio inicial se deberían aprovechar al máximo las coincidencias entre ampliaciones y reducciones de puestos de trabajo para redistribuir algunas tareas, funciones o responsabilidades. También la creación, ampliación o desaparición de servicios públicos locales facilitarían el rediseño de los puestos de trabajo existentes.

En cualquier caso, la transformación del sistema de retribuciones de la organización tiene que ser gradual, adaptada a las circunstancias específicas de cada Entidad Local, cubierta por los sucesivos presupuestos anuales y aplicada con total transparencia e información directa a los afectados. El éxito de esta técnica, como de las restantes, depende de que se asuma por parte de la plantilla y sirva para mejorar su satisfacción, y para ello es imprescindible la labor de comunicación e información.

En el caso del ejemplo del puesto de Jefe de la OAC, la aplicación *LABORA* muestra, de acuerdo con la puntuación obtenida por el método *HAY*, que le correspondería un sueldo de 1.732 euros

mensuales según la curva salarial techo, por encima del sueldo actual de 1.500 euros mensuales. Dicha valoración significa que el desempeño e impacto en la organización de este puesto de trabajo tendría que ser recompensado con una cantidad económica superior a la retribución fijada en la actualidad.

3.8.2. *Del empleado*

Además de la perspectiva global del sistema de remuneración visto en el apartado anterior, el sistema de gestión de personal desarrollado en este trabajo permitiría otro sistema de retribución individual por incentivos, a partir de la misma valoración de puestos de trabajo.

En apartados anteriores se ha tratado ampliamente sobre la definición de los puestos de trabajo y los requisitos para cubrirlos, así como de la evaluación de las competencias de los empleados que los ocupan. También se ha explicado cómo tratar la falta de coincidencia entre ambos perfiles y cubrir los desajustes con planes de formación y de carrera mediante promoción interna, todo ello con el afán de gestionar de forma más eficaz los recursos humanos, ganar en motivación y mejorar los resultados.

Pues bien, el grado de coincidencia entre el nivel esperado para cada puesto de trabajo y el nivel efectivamente evaluado a cada empleado podría utilizarse para determinar un porcentaje del sueldo ideal que debería percibir el personal, aquel que le correspondería según la puntuación obtenida por el método *HAY*, siempre y cuando resultase superior al salario actual. En otras palabras, si un empleado ocupa un puesto de trabajo cuyo salario debería ser superior según la valoración *HAY*, pero la evaluación de sus competencias refleja un grado de coincidencia inferior al 100 por 100 del nivel requerido, la diferencia de salarios podría calcularse en el mismo porcentaje. Sólo si un empleado posee el 100 por 100 de las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo podría percibir el 100 por 100 del salario obtenido a partir del método *HAY*.

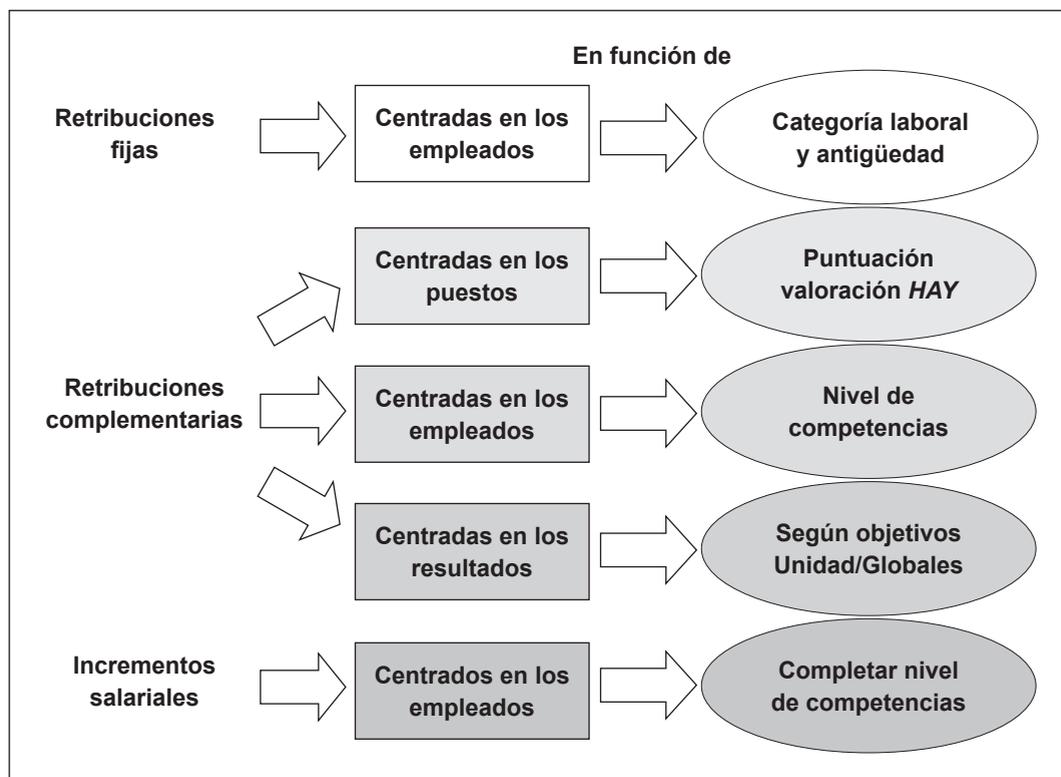
De este modo, en aquellos casos en los que el puesto de trabajo merezca un aumento salarial como consecuencia de la valoración *HAY*, pero la evaluación del empleado indique algún déficit en sus competencias, se puede incentivar económicamente a la persona que lo ocupa para que quiera mejorar su perfil. Su mejora permitirá un aumento de su sueldo, pero también acabará redundando en una mejora en su desempeño, motivación y productividad y, por lo tanto, también en los resultados de la organización.

Siguiendo con el ejemplo del puesto de Jefe de la OAC, éste tiene un sueldo actual de 1.500 euros mensuales y resulta que su sueldo ideal, de acuerdo con la puntuación obtenida por el método *HAY*, debería de ser de 1.732 euros mensuales según la nueva curva salarial. Por otra parte, el nivel de coincidencia global entre las competencias requeridas para el puesto y las evaluadas al empleado que actualmente lo ocupa es del 97,78 por 100. Según esta propuesta, el empleado ocupante del puesto de responsable de la OAC percibiría el 97,78 por 100 de los 1.732 euros (si el salario *HAY* fuese el ideal) y su sueldo crecería de momento hasta los 1.693,55 euros. Si quiere percibir el 100 por 100

del salario ideal, deberá mejorar los niveles de competencia que le faltan, ya sea a través de los planes de formación, ya sea por su propia iniciativa.

Cuanto más bajo sea el porcentaje de coincidencia, mayor será el interés del empleado para mejorar su perfil y sueldo, y cuán más alta sea su mejora, mayor será la repercusión positiva en su salario, en el desempeño de su puesto de trabajo y en los resultados de la organización. Con este incentivo salarial se completa un sistema de gestión de recursos humanos que facilita el desarrollo personal de los empleados a lo largo de su vida laboral, cambiando el enfoque tradicional de la valoración de los puestos de trabajo al fijarse más en las personas en lugar de los propios puestos, potenciando sus capacidades y mejorando sus rendimientos.

El esquema final de la política de retribución sería:



Con este último apartado quedarían explicadas todas las técnicas de gestión de personal relacionadas con las fases de *Planificación* y *Desarrollo*. Para completar el círculo o ciclo de mejora de este sistema de gestión, a continuación se exponen las técnicas de las fases de *Comprobación* y *Acciones de mejora*.

3.9. Revisión y mejora de la gestión de personal

3.9.1. Reuniones de revisión

Las fases de *Comprobación* y de *Acciones de mejora* de la gestión de personal de este estudio se inspiran en el contenido de las normas de la International Standards Organization ¹⁶ (ISO), concretamente en la norma ISO 9001:2000, pensada para Sistemas de gestión de la calidad. A partir de la *Guía práctica para la implantación de la Norma ISO 9001:2000 en un Ayuntamiento*, del Área de Modernización y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias ¹⁷ (FEMP), se formula una adaptación de los capítulos y principios de dicha norma para las Entidades Locales, y se definen los pasos para facilitar su aplicación a nivel de toda la organización.

En el Capítulo 5.6 de dicha Guía se establecen los principios y elementos para realizar revisiones por parte de los responsables del sistema de gestión, detallándose la información que éstos deberían comprobar. Serían concretamente:

Los resultados de auditorías y autoevaluaciones.

- Los datos sobre la conformidad de los servicios.
- Las oportunidades de mejora.
- La retroalimentación de los ciudadanos.
- La información sobre el desempeño de los procesos.
- Las acciones correctivas y las acciones preventivas.
- Los cambios que podrían afectar al sistema.

También establece los resultados que se tendrían que generar a raíz de la revisión de los directivos, quienes deberían incluir decisiones y acciones de mejora sobre:

- El propio sistema de calidad.
- Los servicios que se prestan.
- Las necesidades de recursos.

En el Capítulo 6.2 de la Guía se establece la necesidad de utilizar personal competente en la organización, asegurándose de que los empleados tengan el conocimiento, experiencia, formación y habilidades adecuados. Por ese motivo prescribe la necesidad de definir los niveles de competencias

¹⁶ <http://www.iso.org>

¹⁷ <http://www.femp.es>

de puestos de trabajo y empleados, de identificar las necesidades de formación de estos últimos, y de realizar programas de formación para aumentar sus conocimientos y habilidades. Todo ello se ajusta perfectamente a todo lo expuesto en el presente trabajo.

En el Capítulo 7.2 de la Guía se definen los procesos para identificar y revisar los requerimientos de los ciudadanos en relación con los servicios prestados, los cuales deberían permitir planificar su diseño y desarrollo, y comprobar posteriormente su adecuado funcionamiento.

Finalmente, en el Capítulo 8 de la Guía se establece que la organización debería mejorar la prestación de sus servicios mediante la supervisión de los procesos operativos y de calidad, medir la satisfacción de los clientes-ciudadanos, detectar las no conformidades, analizar todos los datos disponibles y aplicar acciones de mejora continua.

En el ámbito de gestión de personal, los responsables políticos y técnicos y los representantes del personal deberían reunirse periódicamente para analizar los indicadores operativos y estratégicos de personal, y realizar un seguimiento de la consecución de los objetivos marcados para dicho ámbito. Se trataría de comprobar las coincidencias y desviaciones entre los objetivos esperados y lo constatado mediante los indicadores del ámbito de personal. Los parámetros que no reflejen los resultados esperados se entenderán como incumplimientos (en la terminología de las *normas ISO* serían *no conformidades*), siendo los responsables de personal los encargados de valorar y decidir qué medidas tomar para corregir dichos resultados. Esas medidas serían acciones de mejora, decisiones dirigidas a optimizar la gestión de personal y la consecución de los resultados del ámbito. Las acciones de mejora serán acciones reactivas cuando frente a un problema o incumplimiento ya detectado se decida la solución adecuada (en la terminología de las *normas ISO* se habla de *acciones correctivas*), pero también podrán anticiparse al problema o incumplimiento cuando se decida la solución antes que la desviación se produzca o sea demasiado importante (en la terminología de las *normas ISO* se habla de *acciones preventivas*).

Este sistema de mejora continua de reuniones periódicas de revisión se completará con una reunión anual de los mismos responsables de personal para tratar los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral y en la autoevaluación anual según el modelo *EFQM*. Las opiniones de los empleados, las puntuaciones parciales y globales de los criterios 3 y 7 de personal de dicho modelo, más el resto de indicadores de gestión y factores externos analizados condicionarán el desarrollo y aplicación de las estrategias anuales de la Entidad Local en materia de personal.

El resultado de la encuesta de clima laboral de todos los empleados de la organización permitirá a los responsables de recursos humanos conocer los niveles de satisfacción y motivación del personal en relación con sus puestos de trabajo, sus opiniones favorables o desfavorables sobre cuestiones relacionadas con la organización y su funcionamiento, y sobre la aceptación y efectividad de las estrategias de gestión de personal.

Como siempre, es preferible elaborar una encuesta de clima laboral propia, relacionada con las estrategias y objetivos concretos de cada organización. Ello no impide empezar con modelos o guías de encuestas ya editadas, como por ejemplo las del libro *Cómo gestionar el clima laboral*¹⁸, de

¹⁸ GIRAUDIER, Manuel: *Como gestionar el clima laboral*, Ediciones Obelisco, Barcelona, 2004.

Manuel GIRAUDIER, ya que, aparte de sus explicaciones eminentemente prácticas, en el último capítulo se incluye un modelo de cuestionario base para conocer el clima laboral de una organización.

Aspectos importantes sobre los cuales preguntar en una encuesta de clima laboral, para intentar conocer la opinión y nivel de satisfacción de los empleados, serían:

- Trato y relaciones personales.
- Reconocimiento profesional.
- Grado de motivación.
- Plan de formación.
- Información y comunicación.
- Sistema retributivo.
- Implicación y pertenencia.

3.9.2. Actividades de benchmarking

Una de las técnicas que aportan mayor contenido a las acciones de mejora es el *benchmarking*. Se tendría que entender el *benchmarking* como una técnica o proceso de aprendizaje¹⁹, de búsqueda y comparación de buenas prácticas de otras empresas, y de aprovechamiento de sus ideas innovadoras para, una vez analizadas y oportunamente adaptadas, intentar mejorar el funcionamiento de la propia organización.

Se trataría de localizar las organizaciones con mejoras prácticas o soluciones innovadoras en relación con el problema que se pretende resolver o evitar, analizar su motivación y contenido, estudiar la viabilidad de esas prácticas en la propia organización y, si son factibles, adaptarlas a las propias circunstancias, ponerlas en práctica y realizar un seguimiento de los resultados.

Los responsables de personal tendrían que establecer contactos con homólogos de otras organizaciones para compartir experiencias y problemas, participar en asociaciones y foros para intercambiar conocimientos, y asistir a seminarios y encuentros del sector para facilitar la práctica del *benchmarking* sobre el ámbito de gestión de personal.

4. CONCLUSIÓN

Lograr poner en marcha un buen sistema de gestión de personal en cualquier organización nunca es tarea fácil, y menos si se trata de una Administración Pública. Con el presente trabajo no

¹⁹ LEIBFRIED, K. y McNAIR, C.J.: *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*, Harpercollins, London, 1992.

sólo se ofrecen las técnicas y herramientas que lo harían posible, sino que además se ofrece una visión de conjunto con una clara voluntad práctica. A partir del encaje de las distintas piezas explicadas se puede conseguir un sistema de gestión de personal lo suficientemente potente como para que valga la pena intentarlo. Según Konosuke MATSUSHITA ²⁰, fundador de Panasonic, sólo con las aportaciones de todos los empleados es posible que una organización supere las demandas de un entorno cambiante, y ello depende en gran medida del sistema de gestión de personal.

²⁰ KOTTER, John P.: *Matsushita Leadership*, Free Pr, 1997.