

III congreso internacional sobre gestión de recursos hUMmanos en la AdminiStración pública

“Una herramienta de selección por competencias en la policía local de Vitoria-Gasteiz”



Origen y finalidad de un proyecto

- **La gestión por competencias.**
 - Se establece con el propósito de aunar los procesos selectivos con el mejor desempeño del puesto de trabajo y con las competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente.

- **El estatuto del empleado público.**
 - Art. 61.2 "establece la necesaria conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación del desempeño de las tareas de los puestos.

 - Incorpora la evaluación de desempeño como elemento fundamental de la nueva regulación



Objetivos estratégicos 2003-2007

- Avanzar en la **formación y selección por competencias** como medio para la adecuación de los empleados y empleadas a las necesidades de los puestos de trabajo y a sus cometidos.
- Introducir y desarrollar herramientas y sistemas para llevar a cabo la **evaluación del desempeño** como tercer pilar o soporte del sistema una vez implantadas la selección y la formación de competencias.



Implantación progresiva

- Limitación de medios y estructura
- Formación
- Nuevas herramientas.
- Selección de puestos relevantes, puestos técnicos de específica cualificación, puestos de mando.






Características del modelo

- Se evalúan capacidades cognitivas, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad...
- o cualquiera otra necesaria para el buen desempeño del puesto.
- A través de herramientas y métodos de contrastada validez que permitan anticipar el desempeño de los candidatos y candidatas en su futuro puesto de trabajo y de esta manera identificar a los más idóneos conforme al binomio persona-puesto



Convocatoria de 69 puestos de agente de policía local

-  Identificación del perfil competencial del puesto objeto de cobertura.
-  Elección de instrumentos eficaces para predecir el desempeño laboral.
-  Evaluación de desempeño con la finalidad de validar la entrevista conductual estructurada y determinar su utilidad en la selección del colectivo de agentes de policía local.



1ª acción: análisis y estudio del perfil del puesto

- Revisión de la bibliografía sobre las últimas aportaciones e investigaciones en materia de selección de policía.
- Aplicación de un inventario de funciones y tareas del puesto.
- Aplicación de la técnica de incidentes críticos.



Variables del perfil policial

- Aptitudes:
 - Inteligencia General, Razonamiento lógico-abstracto y Razonamiento Verbal

- Rasgos:
 - Estabilidad Emocional, Extraversión, Amigabilidad, Conciencia, Integridad, Atención a la Seguridad

- Dimensiones críticas:
 - Gestión del conflicto, Observación al detalle y Cumplimiento de normas y reglas de trabajo



Condiciones para la elección de instrumentos eficaces

Bases de la convocatoria

Propiedades psicométricas

Variables definidas en el perfil del puesto.



Entrevista conductual estructurada

- Alta validez predictiva y fiabilidad a lo que contribuye, su diseño a partir del análisis del puesto, su alta estructuración y que la evaluación se realiza mediante escalas de anclajes conductuales por parte de un panel de evaluadores.
- Limitaciones: costes de producción, necesaria formación y entrenamiento para realizarla, generalidad mucho menor a otras situaciones que en el caso de otros tipos de entrevistas.



Cuestiones previas a la implementación de la ECE

- Información y difusión en la organización sobre las características de la nueva metodología y en concreto sobre la ECE.
- Necesidad de contar con personal cualificado en el diseño y aplicación de la metodología.



Programa RED

- El programa permite satisfacer la demanda de servicios sin que suponga una carga presupuestaria en la contratación de nuevos RRHH destinados a selección.
- 13 técnicos municipales cualificados en la aplicación de la metodología de la ECE.
- Función Pública ofrece el acceso a un programa formativo de calidad, la oportunidad de realizar esporádicamente un trabajo profesional distinto al habitual y la oportunidad de participar en proyectos estratégicos de ámbito supradepartamental



Datos referidos a la ECE en la convocatoria de policía local

- **2 entrevistadores homologados**
- **185 entrevistas**
- **3 dimensiones críticas**
- **3 evaluadores**
- **0,94 grado de acuerdo entre evaluadores**



Aptitudes y rasgos de personalidad

- Tercer y cuarto ejercicio de la convocatoria.
- Se evaluaron mediante tests estandarizados.
- Procedimiento: on-line, en varias tandas y días



Percepción de los/as aspirantes

- Sobre el procedimiento utilizado.
- Alarma sobre los efectos que pudiera suponer la realización en varias tandas y días.
- Ventaja que pudiera suponer para los aspirantes que participasen en grupos y días posteriores.



Conclusiones del análisis estadístico inferencial de contraste de hipótesis

- No existieron diferencias significativas entre las medias de puntuaciones obtenidas por los diferentes grupos en ninguno de los días de prueba y en ninguno de los dos tests realizados.
- No existieron diferencias significativas entre las medias de puntuaciones obtenidas por el conjunto de todos los grupos a lo largo de los cinco días de pruebas, en ninguno de los dos tests realizados.
- No existieron diferencias significativas entre las medias de puntuaciones inter-grupo y el orden de realización de las pruebas, en ninguno de los dos tests realizados.



Sobre el procedimiento

- Rigor del procedimiento
- Igualdad oportunidades
- En el futuro:
 - Mayor precisión en la redacción de bases
 - Mayor información a los/as aspirantes



Sobre los tipos de pruebas

- Las mejor percibidas:
 - Entrevistas, Muestras de trabajo, Curriculums, Referencias, Tests de aptitudes, Tests de personalidad, Datos biográficos
- Las peor percibidas
 - Contactos personales
 - Grafología

(Hausknecht, Day y Thomas, 2004)



Aceptación de la ECE

- Encuesta realizada en la administración general del País Vasco
 - Consideración global de satisfacción: 70%
 - Las preguntas son pertinentes para el puesto: 76% vs. 7,6%
 - Se han sentido cómodos con las preguntas: 58,7% vs. 17,4%

(Salgado, Moscoso, Gorriti, 2006)



“Diseño y validación de una entrevista conductual estructurada para la selección de agentes de policía local”

Temas municipales.

Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, (Sáez, 2006)



Validación de una herramienta

- Una finalidad: determinar si la ECE puede ser un instrumento válido y útil para la selección de policías.
- Un predictor: la entrevista conductual estructurada
- Un criterio: el desempeño laboral



Datos del estudio

- Muestra: 59 personas
- Fecha de la evaluación : 21 meses después de haber finalizado el proceso selectivo
- Desempeño laboral:
 - desempeño de tarea (7 dimensiones)
 - desempeño contextual (3 dimensiones)
- Herramienta: un cuestionario con las 10 dimensiones
- Evaluadores: 6 oficiales de policía



Desempeño de tarea

“Conjunto de habilidades relacionadas con el desarrollo de actividades, formalmente reconocidas como adscritas al puesto, que contribuyen al desarrollo del núcleo técnico de la organización, bien implementando los procesos técnicos o bien indirectamente, proveyendo materiales o servicios”.

Borman y Motowidlo (1993)



Desempeño Contextual

“Conductas individuales y voluntarias, no directa o explícitamente asignadas al puesto o al sistema de recompensas, que ayuda al efectivo funcionamiento de la organización”

Organ (1988)



Definición de los criterios

- **Desempeño de Tarea:**
 - 1. Solución de problemas, 2. Toma de decisiones, 3. Organización del trabajo, 4. Conocimiento del puesto, 5. Resistencia a la presión, 6. Prevención de riesgos, 7. Disciplina personal
- **Desempeño Contextual:**
 - 8. Competencia interpersonal, 9. Iniciativa, 10. Desempeño extra-rol
- **Desempeño Global:**
 - Media ponderada de los dos componentes anteriores



Metodología: planteamiento de la cuestión básica

- Si la ECE evalúa fundamentalmente conductas...
- si mediante la técnica de Incidentes Críticos podemos extraer el conjunto de conductas que subyacen a las dimensiones críticas de un puesto, en términos de destrezas necesarias para el desarrollo de las tareas y funciones específicas que conlleva...
- parece razonable esperar que la ECE nos permita predecir el desempeño laboral en ese puesto.



¿ Es la entrevista conductual estructurada un instrumento válido y útil para predecir el desempeño?



Hipótesis de trabajo

- **Hipótesis 1.** La ECE correlacionará positivamente con el desempeño global de los policías
- **Hipótesis 2.** La ECE correlacionará positivamente con el desempeño de tarea de los policías
- **Hipótesis 3.** La ECE correlacionará positivamente con el desempeño contextual de los policías
- **Hipótesis 4.** La correlación de la ECE con el desempeño de tarea será mayor que la correlación con el desempeño contextual.



Resultados

- **Desempeño de Tarea (r= 0,64)**
- **Desempeño contextual (r= 0,42)**
- **Desempeño Global (r= 0,61)**



Interpretación de resultados

Hipótesis 1

Correlación alta y positiva entre la ECE y el Desempeño Global ($r= 0,61$), lo que permite validar la hipótesis 1, confirmando que la ECE es un instrumento válido para predecir el desempeño policial.



Interpretación de resultados

Hipótesis 2

- **Correlación alta y positiva entre la ECE y el Desempeño de Tarea ($r= 0,64$), lo que sugiere que la ECE mide especialmente el desempeño de tarea. Se confirma la hipótesis 2.**



Interpretación de resultados

Hipótesis 3

- **Correlación moderada y positiva entre ECE y Desempeño contextual ($r= 0,42$), por lo que se confirma la hipótesis 3.**
- Esta moderación del coeficiente parece señalar que pueden estar operando otro tipo de variables no evaluadas por la ECE.



Interpretación de resultados

Hipótesis 4

La diferencia de correlaciones entre la ECE - Desempeño de Tarea y ECE-Desempeño contextual, es significativa a un nivel de confianza del 95 % ($0,64 > 0,42$), lo que confirma la hipótesis 4.

Las habilidades predicen mejor el desempeño de tarea que el desempeño contextual, cuyo valor parece hallarse más influenciado por las diferencias individuales en personalidad que por el aprendizaje de habilidades y destrezas (Borman y Motowidlo, 1993).



CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos, confirman cada una de las cuatro hipótesis formuladas, estableciendo un coeficiente de validez predictiva para el Desempeño Global de **0,61**; lo que en conjunto, nos permite afirmar razonablemente, que la ECE constituye un recurso instrumental válido para la selección de policías, en un nivel análogo a los instrumentos de selección de mayor fortaleza psicométrica.



Comparación con la validez atribuida a otros predictores

- 0,61 (ECE)
- 0,62 (Tests de Habilidad Mental General)
- 0,29-0,31 (Entrevista Convencional)
- 0,45-0,78 (Tests de conocimientos del puesto)
- 0,37-0,43 (Assessment Centers)
- 0,23-0,53 (Bio-data)
- 0,16-0,32 (Calificaciones Académicas)

Salgado, Viswesvaran y Ones (2001)



Limitaciones

- Tamaño de la muestra (N= 59), resulta pequeña para realizar inferencias de amplio espectro.
- Selección de la muestra: Requisitos formales de acceso restringido, homogeneidad por efecto de filtraje progresivo tras la realización de las diferentes pruebas anteriores.



Proyección de futuro

- La investigación aporta a la ECE una perspectiva de validez añadida si se tiene en cuenta la consolidación del modelo de los Big Five (Salgado, 2003) y la importancia evidenciada al factor G de inteligencia o habilidad mental general (Serrano et al., 1993) ya que ambas medidas resultan excelentes predictores del desempeño. En futuras investigaciones se deberán poder conocer porcentajes de varianza explicada para cada uno de estos predictores con lo que ello pueda suponer para el diseño de futuros procesos selectivos.



Efectos de la evaluación de desempeño en selección:

- la ED proporciona criterios externos de validación de predictores
- la ED deberá permitir decidir si las variables utilizadas como predictores deben seguir utilizándose o si debe realizarse la selección en base a otras variables y características individuales



Otros efectos de la evaluación de desempeño

- Origen de la evaluación de desempeño: la adopción del modelo de gestión por competencias.
- Dictados del estatuto básico del empleado público: efectos en las diferentes áreas que supone la gestión de recursos humanos.
- Conforme a diferentes investigaciones sobre la evaluación de desempeño sólo se consigue su fin si sus resultados se integran en los diferentes subsistemas de gestión de recursos humanos. (Quijano, 1992).



Orientada a formación:

- La ED deberá permitir valorar los resultados obtenidos por las acciones formativas, comprobando si tras su realización se han conseguido los objetivos propuestos (acreditación de la formación) y si ha mejorado el nivel de habilidades del trabajador/a y como consecuencia ha redundado en un beneficio para la organización...



Orientada a la administración de personal

- Carrera profesional, promoción y sistema de retribuciones:
 - la ED deberá permitir obtener información acerca de qué puesto o puestos resultarán más adecuados a los trabajadores/as en base a los perfiles de éstos y a la inversa.
 - la ED deberá proporcionar información del nivel de excelencia en el desempeño del puesto lo que permitirá gestionar el sistema de carrera, de retribuciones e incentivos que se establezca con la nueva ley de función pública.

Reflexión final

“La evaluación del desempeño constituye un paradigma porque tanto las personas como los colectivos desean saber qué consideración merece su comportamiento, esperan recibir orientaciones apropiadas para mejorar y aspiran a obtener alguna clase de reconocimiento.

El reto para la organización consiste en ser capaz de diseñar un sistema adecuado a sus peculiaridades, que de respuesta a estas expectativas”.

Galofré (2007)

