



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

**LA CARRERA PROFESIONAL DESDE UN MARCO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS**

Tabla de contenidos

1. Los modelos de gestión por competencias. Principios básicos del modelo.....	3
Elementos estructurales del modelo: Concepto de competencia, tipos y niveles de competencias, el Directorio. Niveles de gestión.....	5
<i>El concepto de competencia.....</i>	5
<i>Tipos y niveles de competencia.....</i>	5
El perfil profesional. El elemento clave en la articulación del nuevo modelo de gestión.....	7
2. La carrera profesional y los modelos de competencias.	9
3. La carrera profesional basada en competencias. De los modelos Diba al EBEP	12
La carrera profesional en la Diputación de Barcelona. Antecedentes, realidad y visión de futuro.....	12
<i>Nuestros antecedentes</i>	13
<i>Nuestra realidad. La carrera Universal</i>	17
EBEP y carrera profesional	18
<i>La carrera horizontal</i>	18
<i>La carrera vertical.....</i>	25
<i>La carrera basada en la promoción interna vertical</i>	27
<i>La promoción interna horizontal</i>	30
4. A modo de conclusión. Algunos interrogantes más	31

LA CARRERA PROFESIONAL DESDE UN MARCO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1. Los modelos de gestión por competencias. Principios básicos del modelo

No profundizaremos demasiado en este punto, puesto que la literatura en este tema es muy abundante. Sí destacamos los que, según nuestra opinión, son los elementos que le hacen diferente en comparación con otros modelos de gestión de Recursos Humanos.

Uno de los elementos que más llama la atención en este modelo es la solidez de sus planteamientos conceptuales, de sus “principios rectores”. La gestión por competencias no es un conjunto de técnicas, tampoco es, exclusivamente, una metodología de gestión de RRHH: la gestión por competencias afecta toda la organización y dibuja “y pide” un nuevo modelo organizativo, una nueva cultura, sobre todo con lo que respecta a las relaciones que la organización mantiene con su entorno y con las personas, en sentido amplio, que en ella trabajan.

Según el peso que tienen los diferentes principios en la configuración del proyecto, los hemos diferenciado en dos grandes grupos:

- Principios rectores de tipo **“estructural”**. Estos principios están en la base y son los que dan sentido al modelo. Están relacionados con el “qué”, de este tipo, destacamos especialmente a tres de ellos:
 - La Gestión por Competencias debe crecer enmarcada en uno proyecto de empresa, de organización, con una consideración estratégica. Para qué lo queremos
 - Es un modelo directamente relacionado con la mejora de los resultados organizativos, por lo cual aparece vinculado estrechamente con los modelos de innovación y de mejora organizativa. Qué tenemos que cambiar.
 - El objetivo, des de el ámbito de RRHH, es dotar la organización de unos

recursos humanos más preparados, flexibles y polivalentes. Cómo aprovechamos el elemento humano

- Principios rectores de tipo **“filosófico”**. Están más relacionados con el “cómo” debe del modelo. Estos proyectos orientan el conjunto de acciones necesarias para implantar el proyecto y ponen en evidencia la sensibilidad hacia las personas que deben tener en cuenta los instrumentos de gestión de RRHH. Entre estos podemos destacar a los siguientes:
 - La Gestión por Competencias incorpora las personas como uno de los elementos más importantes para hacer posible la estrategia corporativa.
 - Representa una reivindicación del humanismo en las organizaciones: La persona forma parte activa de las organizaciones y debe ser tenida en cuenta en todo aquello que marca su “vida” organizativa (conocimientos de objetivos y metas organizativas, instrumentos de gestión -evaluación, desarrollo, etc.-, toma de decisiones): le piden una mayor implicación en la organización y le hacen “dueño de sus decisiones y responsable de sus consecuencias”.
 - La implantación y el desarrollo de este modelo de gestión debe estar basado en la participación, transparencia y el consenso de todos aquellos agentes que caracterizan la dinámica organizativa (directivos/as, rrhh, agentes sociales, empleados/as, etc.).
 - La gestión por competencias guarda relación con los modelos de gestión del conocimiento organizativo.

Entender bien qué hay de diferente en este modelo, puede condicionar el éxito o fracaso de su implantación.

Elementos estructurales del modelo: Concepto de competencia, tipos y niveles de competencias, el Directorio. Niveles de gestión.

El concepto de competencia

En contra de lo que pueda parecer, llegar a un consenso de lo que se entiende por competencia, no es nada fácil. No ya sólo por los diferentes significados que, semánticamente, tiene este término, si no también por las numerosas aproximaciones teóricas que ha sufrido desde el sistema educativo o el mundo de las organizaciones. Sin embargo, para poder implantar este modelo de gestión en una organización determinada, se hace imprescindible llegar a un consenso interno de lo que se entiende cuando nos estamos refiriendo al término “competencia”. En función de lo que se integre o no en su definición, y de cómo se integre, estaremos orientando nuestros instrumentos de gestión de RRHH a qué se desarrollen de una determinada manera.

Nosotros, en Diputación de Barcelona, hemos consensuado, internamente, esta definición genérica de competencia: *“es la interacción dinámica del conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivaciones, que una persona pone en juego en su puesto de trabajo y de la que resulta un rendimiento excelente en el desarrollo de las funciones que éste tiene asociadas, en una organización y en un momento determinado”*. A lo largo de este documento iremos viendo cómo, asumir esta definición en nuestro proyecto, ha ido condicionando las decisiones para su implantación. Esta es la definición que, como podremos comprobar en los siguientes puntos, guía la implantación de nuestro proyecto.

Tipos y niveles de competencia

Aunque también existe cierta dispersión respecto a los **tipos** de competencias que existen, hay cierta unanimidad en agruparlas en dos grandes categorías: Las **competencias de carácter técnico**, asociadas a conocimientos y habilidades más operativas, y las **de carácter más cualitativo**, relacionadas con actitudes, valores y motivaciones.

Asumir la definición anterior nos ha hecho incorporar en nuestro modelo ambos tipos de competencias.

Por otra parte, el hecho de situar la competencia “*en una organización determinada*”,

y por la asociación que tiene este modelo de gestión con la mejora de los resultados organizativos, nos ha obligado a diferenciar, entre las competencias más cualitativas, aquellas que están asociadas con la misión y visión organizativa, con sus objetivos, valores y rasgos de cultura propios. Son las que nosotros denominamos **competencias corporativas**.

Así pues en nuestro modelo de competencias podemos encontrar tres tipos de competencias:

✚ **Las competencias corporativas.** Recordemos, relacionadas con los rasgos definitorios de la misión, la visión y los valores de la organización. Son las cualidades que la Diputación quiere generalizar entre todas sus personas. Fueron identificadas por la alta dirección. Estas son:

- ☞ Compromiso de servicio con el ciudadano/na
- ☞ Orientación a los ayuntamientos
- ☞ Orientación a resultados
- ☞ Aprendizaje permanente y innovación
- ☞ Transversalidad y trabajo en red

b) **Las competencias cualitativas.** Referidas a **cualidades profesionales** que determinan cómo se hacen las cosas, la manera de ser profesional. Estas cualidades están relacionadas con una realización excelente de las responsabilidades profesionales. Se han identificado y definido **13 competencias** de este tipo. Son competencias, aplicables a muchos colectivos profesionales de la organización. Algunos ejemplos son: iniciativa, flexibilidad, toma de decisiones, desarrollo de personas, organización y planificación del trabajo, dirección de personas, comprensión interpersonal, etc.

c) **Las competencias técnicas.** Están relacionadas con el conocimiento técnico de las diferentes categorías profesionales de la Corporación. Hacen referencia al **conjunto de conocimientos y habilidades operativas que permiten crear-desarrollar alguna cosa (producto, servicio, o línea de gestión, proyecto técnico, etc.) que es importante para que la organización, o un de sus servicios, consiga los objetivos que tenga planteados.** Ejemplos de este tipo de competencias son: gestión de proyectos y programas,

tratamiento y difusión de la información, atención de enfermería, elaboración y gestión presupuestaria, planificación y organización de RRHH, desarrollo turístico, protección y conservación de la biodiversidad, etc.

Cada una de estas competencias consta de un nombre que la identifica y centra su contenido, una definición que comunica a nuestros/as empleados/a qué se entiende, en Diputación de Barcelona, por tal o cuál competencia, y cinco niveles de desarrollo de la competencia¹. Estos niveles de desarrollo ordenan de manera creciente, del más básico al más complejo -o de más impacto organizativo-, los comportamientos profesionales que la organización necesita que se produzcan para que la organización “se dote” de esa competencia.

Toda esta información queda recogida de manera sistemática en lo que se denomina **Diccionario**, o directorio, **de Competencias**. Este diccionario recoge, definidas y gradadas, todas aquellas competencias que son necesarias para realizar las funciones y tareas profesionales de una organización. Es un **mapa de las capacidades** que la organización ha identificado como claves para cumplir con su misión. Gráficamente lo podríamos representar como “una gran matriz” formada, en el eje de las abscisas, por las diferentes competencias y, en el de coordenadas, los cinco niveles de gradación. Es la base sobre la cual se dibujarán los **perfiles** de los puestos y de las ocupaciones.

El perfil profesional. El elemento clave en la articulación del nuevo modelo de gestión

Una vez se ha concretado el Diccionario de competencias corporativo ya tenemos la estructura básica que nos permitirá (a RRHH, directivos, etc.) decidir qué competencias (y en qué nivel) son los más importantes para cada puesto de trabajo. Así llegamos al perfil profesional.

Podríamos definir un perfil profesional como *“la presentación gráfica y/o numérica de las competencias, y su nivel de requerimiento, que una persona ha de desarrollar para conseguir un rendimiento óptimo o excelente en el desempeño de las funciones asociadas a su puesto de trabajo”*

¹ En nuestro caso A-B-C-D-E.

La información que contiene el perfil profesional es la base para el desarrollo de los diferentes instrumentos de gestión de RRHH, también para la carrera profesional.

Más adelante veremos algunas de las peculiaridades que tendrá su gestión en función de las diferentes topologías de carrera profesional.

2. La carrera profesional y los modelos de competencias.

Características generales

Como se ha señalado anteriormente, los modelos de gestión por competencias incorporan algo más que “técnica” en el desarrollo de los diferentes instrumentos de gestión de rrhh. Desde este punto de vista, y pensando específicamente cómo debe ser una carrera profesional basada en competencias, podríamos señalar que ésta,

- Debe ser diseñada e implantada desde una óptica organizativa, que conjugue los intereses de mejora que puedan tener nuestras administraciones públicas con las justas expectativas de progreso profesional de sus empleados y empleadas. Esta visión organizativa de la carrera profesional sobrepasa los muros de los departamentos de rrhh. Esta, la carrera, no deja de ser un elemento que rrhh pone a disposición de los equipos directivos para que éstos puedan utilizarla en la consecución de los objetivos y metas que tengan planteados. Desde este punto de vista, el avance hacia modelos más descentralizados de gestión de rrhh se hace cada vez más necesario.

Por otra parte, y teniendo en cuenta el rol que deberán jugar nuestros cuadros de mando y directivos en los procesos de evaluación que se integren en los procesos de carrera, es posible que nos tengamos que replantear si el modelo de mando que tenemos en nuestras Administraciones Públicas (roles y funciones que desempeñan estas figuras organizativas, sus mecanismos de provisión, etc.) es el más adecuado para desplegar este instrumento de gestión.

- Debe estar pensada para reconocer, económica y organizativamente, a las personas más comprometidas con las responsabilidades (de resultados, de mejora, de servicio, etc.) que han de caracterizar a todos los/as empleados/as públicos. No debe plantearse como “café para todos”. Si lo hacemos así estaremos desperdiciando una importante herramienta de mejora organizativa.

La carrera profesional debe estar abierta a todos/as los empleados/as públicos, pero debe tender a reconocer y premiar a aquellas personas que más se impliquen en la dinámica organizativa, ya que serán éstas y no las que no lo hagan, las que aseguran los resultados de nuestras organizaciones.

Coherentemente con este planteamiento la carrera profesional debe ser de carácter voluntario: la organización, en su sentido amplio (rrhh, agentes sociales, equipos directivos y políticos, empleados y empleadas públicas, etc.) debe articular todo lo necesario para su despliegue (itinerarios verticales y horizontales de carrera, metodologías de evaluación y sistemas de toma de decisiones....), pero debe ser la persona, la que delante de criterios conocidos y en función de sus expectativas, interés y, porqué no decirlo, de la propia valoración de sus capacidades, toma libremente la decisión de participar o no en los procesos de carrera. Desde estos planteamientos es de suma importancia que las personas participen activamente en los procesos de evaluación y desarrollo que se asocien a este instrumento de gestión.

- Debe estar basada en un amplio consenso entre todas las personas y grupos que contribuirán en su diseño, despliegue y valoración: (rrhh, agentes sociales, estructura política y directiva, empleados y empleadas públicas, etc.).

La carrera profesional lleva implícita la necesidad de incorporar mecanismos de evaluación. Como cualquier otro comportamiento humano, la actuación profesional, está sujeta a un número muy elevado de variables que son de difícil control, incluso en situaciones de laboratorio. Por ello no debemos pretender que los modelos de evaluación que diseñemos en nuestras organizaciones tengan una objetividad absoluta. Esta no existe, y mucho menos en el mundo de las organizaciones dónde, alrededor del acto evaluativo, conviven diferentes intereses (organizativos, sindicales, personales, tanto del evaluado como del evaluador, etc.) a los que deben añadirse las limitaciones propias de los instrumentos de evaluación. Y debemos ser conscientes de este hecho a la hora de articular los procesos de evaluación y de toma de decisiones!

Esto no quiere decir que debemos renunciar a incorporar en nuestras propuestas la máxima objetividad posible, pero hemos de ser conscientes lo que la técnica puede dar, no fuera ser que culpemos al instrumento (como antaño se mataba al mensajero) cuando lo que se está echando en falta es, precisamente, esa falta de consenso a la que nos referíamos anteriormente; consenso que no puede ser alcanzado debido a una desconfianza mutua, o la priorización de intereses particulares, entre las personas y grupos que intervienen.

- Y, desde el punto de vista técnico, como no podía ser de otra manera, debe estructurarse en base a competencias profesionales, esto es, logros profesionales, resultados alcanzados, etc. La primera consecuencia de los planteamientos de carrera profesional por competencias será el replantearnos la relevancia que se le ha otorgado a la formación en los diferentes diseños de carrera profesional que se han desarrollado en nuestras administraciones públicas. Es elocuente en este punto el hecho de que, cuando se está refiriendo al papel que la formación debe jugar en el conjunto del modelo, la gestión por competencias señale, como uno de sus principales principios, que *“la formación, por si misma, no genera competencia”*. Esto quiere decir que deberemos relativizar el peso de este instrumento de gestión en las nuevas propuestas de carrera y ver qué nuevos elementos podemos integrar en las mismas.

Por otra parte, el apostar por los modelos de competencias para articular las propuestas de carrera profesional, dada su relación con otros muchos instrumentos de gestión (de la provisión de puestos, de la promoción interna, evaluación del rendimiento, etc.), que a su vez utilizarán metodologías de evaluación específicas, la necesidad de diseñar nuevas propuestas de formación y capacitación de acuerdo al nuevo modelo, etc., hará que nuestros departamentos de recursos humanos necesiten, prácticamente, de una *reconversión profesional* para dar respuesta a las exigencias técnicas que el nuevo modelo les planteará.

3. La carrera profesional basada en competencias. De los modelos Diba al EBEP

En este punto se hará un repaso general a nuestra experiencia en el diseño e implantación de diferentes modalidades de carrera profesional, a la vez que los analizaremos teniendo como referencia los modelos de competencias y las modalidades de carrera profesionales recogidos en el EBEP.

La carrera profesional en la Diputación de Barcelona. Antecedentes, realidad y visión de futuro.

Desde finales de los años ochenta la Diputación de Barcelona, ya sea como elemento estratégico, para responder a los cambios habidos en su entorno competencial, o como voluntad de investigar qué posibilidades de aplicación existían de implantar, en un entorno público, las mejoras que los diferentes modelos (y instrumentos) de gestión de RRHH iban ofreciendo, ha ido construyendo paulatinamente un modelo **integrado** e **integral** de gestión de sus RRHH.

Podemos decir que es un modelo **integrado** dentro de la estrategia corporativa ya que es ésta, junto al modelo de relaciones laborales de la Corporación, la que reclama y orientan su despliegue. Sirva como ejemplo de este punto el hecho de que es precisamente un giro en nuestra misión organizativa -potenciar el apoyo a los ayuntamientos en el desarrollo de sus políticas públicas en detrimento de la pérdida de peso de los servicios de prestación directa-, recogida específicamente en los planes estratégicos 88-92 y 92-96, donde encontramos la necesidad de desarrollar diferentes instrumentos de gestión de rrhh (planes de formación específicos, evaluación del rendimiento, etc.) que ayudaran a la organización a abordar este cambio de orientación respecto a sus objetivos prioritarios, más aún si tenemos en cuenta que este “tránsito” debía de realizarse con los recursos humanos existentes, en aquel momento, en nuestra organización, sin un aumento de plantilla. Como dirían los deterministas *“la necesidad creó al órgano”*.

Esta necesidad nos obligó a que pensáramos en términos de “globalidad” a la hora de diseñar nuestros instrumentos de gestión. Esta manera de entender la gestión de rrhh es la que nos ha permitido ir desarrollando, poco a poco, un modelo **integral** de gestión, donde los diferentes instrumentos o subsistemas que lo integran (formación,

selección, carreras profesionales, evaluación...) actúan y se apoyan mutuamente.

Si de entre todos ellos (los instrumentos de gestión de rrhh), tuviéramos que escoger qué instrumento es, por su naturaleza y función en el modelo, el “más integral de todos” no dudaría en reclamar este primer puesto honorífico para la **Carrera Profesional**, ya que para su implantación necesita de la actuación conjunta de gran parte de los otros instrumentos de gestión.

Hoy en día podemos decir, porqué no decirlo, con cierto orgullo, que nuestra Organización ya está desarrollando, con algunas matizaciones, las modalidades de carrera que recoge el Estatuto Básico del Empleado Público (de aquí en adelante EBEP), y no sólo las gestiona, sino que estamos haciendo el esfuerzo de gestionarlas cada vez más en base a los planteamientos, técnicos y deontológicos, que emanan del que será nuestro futuro (en muchos casos, ya presente) modelo de gestión, la gestión por competencias. Modelo que viene reforzado por las referencias que de él se hace en el estatuto antes mencionado.

Pasemos a ver de manera genérica como han sido, cómo son y, en algunos casos, cómo serán las diferentes modalidades que integran el modelo de carrera profesional de la Diputación de Barcelona.

Nuestros antecedentes

Para encontrar los que han sido los antecedentes de nuestros actuales modelos de carrera profesional nos hemos de remontar hasta mediados de los años 90. En aquella época encontramos en nuestra organización dos tipos de carrera profesional: La carrera de grado personal dirigida al conjunto de la organización, y las carreras dirigidas de ciertos colectivos profesionales. Veamos las características fundamentales de cada una de estas propuestas.

La carrera de grado personal

Aunque no ha sido lo habitual en nuestras administraciones públicas, ya en la reforma del 84 se desprendía la posibilidad de desarrollar esta modalidad de carrera. Según recogía la norma (ley 30/84, art.21, apart. f), cuando regulaba el grado personal, señalaba que “*el grado personal podrá adquirirse también mediante la superación de cursos específicos **u otros requisitos objetivos** que se determinen...en el pleno de la Corporaciones locales*”. El problema es que fueron muy pocos los que supieron

interpretar qué se escondía tras esa indefinición, y aún menos los que, habiéndola interpretado correctamente, tuvieron la valentía de desarrollar una propuesta de carrera para sus organizaciones.

Pero para que pudiera desarrollarse esta posibilidad de carrera en nuestra organización, tal y cómo hoy la conocemos, necesitó que la estructura retributiva de nuestros puestos de trabajo permitiera su desarrollo. La clave a este asunto la encontramos en la aplicación del RD/861 de 1986. Esta norma, en su artículo 3, al hablar de los criterios de aplicación del complemento de destino señala que *el pleno de cada Corporación, dentro de los límites máximo y mínimo señalados, asignará nivel a cada puesto de trabajo atendiendo a criterios de especialización, responsabilidad, competencia y mando, así como a la complejidad territorial y funcional de los servicios en que esté situado el puesto.*

En su aplicación se consensuó con los agentes sociales que, como criterio general, todos los puestos bases de cada grupo de titulación tendrían el mismo complemento de destino, el mínimo que marcaba el decreto, y que, como consecuencia, la horquilla de complementos de destino generada entre este (el mínimo) y el máximo que marcaba el decreto, servirían de estructura retributiva sobre la que articular una propuesta de carrera horizontal en un mismo puesto de trabajo.

Esta posibilidad de carrera se convirtió en compromiso de futuro al aparecer recogido este aspecto en el Acuerdo Marco y el Convenio Laboral 1994-1995.

Así nació nuestra **carrera de grado personal**. Esta carrera fue la primera de carácter global para toda nuestra Corporación y la que, incluso hoy en día, sigue aportándonos su estructura (una matriz de cinco escalones por grupo de titulación) sobre la que hemos articulado nuevos diseños de carrera horizontal.

Características generales

Como se ha señalado anteriormente, esta carrera se apoya, en una estructura matricial que tiene como uno de sus ejes los cinco grupos de titulación (A-B-C-D y E), y como segunda variable cinco estadios de desarrollo en los que se sitúan diferentes niveles de complemento de destino que marcan la retribución que en este concepto irán recibiendo las personas conforme responden a las exigencias exigidas en esta carrera.

Esos “otros requisitos objetivos” sobre los que se podía articular el grado personal los traducimos en serie de criterios de acceso que las personas debían reunir si querían pasar de un estadio de desarrollo profesional a otro dentro de su mismo grupo de titulación. Estos criterios eran los siguientes:

- 6 años de permanencia en el estadio de desarrollo anterior
- Haber tenido un mínimo de 6 **Evaluaciones del Desempeño** con una valoración de "Adecuado" o "Superior al adecuado"²
- Haber realizado en este período (6 años) las horas de formación definidas para cada grupo de titulación (A: 150h; B: 120h; C:90h; D: 60h y E: 30h)

La valoración que hicimos en su momento coincidía en una serie de puntos débiles que debíamos tener en cuenta en futuros diseños de carrera. Los principales fueron:

- Es una carrera excesivamente larga: 24 años
- Su recorrido es corto: Se limita al grupo de titulación donde está ubicada la persona
- Su excesiva generalidad evita la identificación de las personas
- La organización tiene la “obligación de ofrecer” una oferta formativa muy extensa, de manera que permita cumplir con uno de los requisitos asociados a esta carrera (horas de formación por grupo de titulación). De esta manera la formación promueve una “ilustración” artificial de las personas (lo importante son las horas y no los objetivos y finalidades de la misma) debilitando su asociación a los objetivos estratégicos de los diferentes servicios. La demanda de horas de formación produjo un colapso en su gestión y una pérdida de efectividad en cuanto al apoyo que debería prestar tanto al desarrollo de la organización como al de las personas individualmente consideradas.
- Poco beneficio organizativo

Pero también encontramos puntos fuertes:

- Supuso un fuerte avance en la incorporación de la cultura de la evaluación en nuestra organización.
- Evidenció la necesidad de desarrollar una gestión más integral de los instrumentos de gestión de rrhh

² Este nuevo instrumento de gestión se integró ya en aquella propuesta de carrera, como antecedente claro de lo que hoy aparece en el EBEP recién aprobado.

- Hizo crecer profesionalmente a nuestro personal técnico de rrhh. Además del reto técnico, nos enfrentamos a unos problemas que representaron unas experiencias muy válidas para el futuro.

Las carreras profesionales de colectivos específicos

Esta otra tipología de carrera profesional con la que nos encontramos por aquellas fechas. A diferencia de la carrera de grado, este tipo de carrera tiene un impacto parcial en nuestra organización, ya que estaban dirigidas exclusivamente a algunos **colectivos profesionales específicos** de los muchos colectivos que integran nuestra realidad organizativa: personal administrativo – desde 1995-, personal de oficios – desde 1996- y personal docente – desde 1996.

Todo y que tenían diseños diferenciados, estas carreras reunían unas características comunes:

- Iban más allá de un grupo de titulación
- En algunas de ellas existían más de un nivel de desarrollo profesional dentro del mismo puesto de trabajo/grupo de titulación.
- Era necesario que la persona tuviera un tiempo mínimo de permanencia en cada estadio de desarrollo de carrera o, en su caso, categoría profesional.
- Se apoyaban en planes de formación específicos (a superar)
- Requería que la persona tuviera una **evaluación del desempeño** adecuada durante este tiempo de permanencia

Valoración

A pesar de que la valoración general es muy positiva, tanto desde el punto de vista organizativo como individual, de las personas que participaron, el hecho de que sólo tuviera como destinatarios a determinados colectivos profesionales hizo que otros muchos reivindicaran su propia carrera profesional, tomando como referencia la carrera profesional de tal o cual grupo profesional, o administración pública, de la que tuvieran como referencia. Fuimos conscientes que de avanzar en esta línea, nos podíamos enfrentar a una gran heterogeneidad, en cuanto a los tipos de carreras "a gestionar", y a la posibilidad de crear, involuntariamente, agravios comparativos entre los diferentes colectivos que en nada favorecería al clima laboral ni a la estabilidad existente en el marco de relaciones laborales.

Nuestra realidad. La carrera Universal

Esta nueva carrera tiene su encuadre organizativo en los Pactos Sociales 2000-03 firmados con la representación sindical que sustituían o ampliaban lo recogido en el recién finalizado “Acuerdo sobre las condiciones de trabajo de los funcionarios de la Diputación de Barcelona(1996-1999)”. En su **Capítulo VIII – Formación y Promoción** – se recogía el compromiso de desarrollar una carrera profesional, de carácter universal (para todos nuestros empleados y empleadas), que integraran las dos modalidades de carrera profesional que habíamos desarrollado en nuestra organización desde mediados de los años 90: **La Carrera de Grado personal y las carreras profesionales de colectivos específicos**, de las que hemos hablado anteriormente

La singularidad del compromiso era que esta carrera debía basarse en el desarrollo de competencias profesionales. Sin duda recogiendo las orientaciones que aparecían cíclicamente en los diferentes borradores del EBEP que por aquellas fechas vieron la luz.

Estructura y Características generales

Como ya hemos dicho anteriormente heredera **su estructura** básica (horizontal) y retributiva de la antigua carrera de grado, pero al mismo tiempo **integra en su diseño el cambio de grupo de titulación** (promoción interna vertical) entre aquellos puestos que, pertenecientes a diferentes grupos o subgrupos de titulación) guardan una relación profesional.

El tiempo de permanencia en cada uno de los estadios es un criterio básico de ordenación de nuestra propuesta. En su modalidad horizontal, este requisito va aumentando conforme se avanza en la carrera profesional: se requieren dos años, para el paso de entrada a novel, en los grupos A-B y C, y uno en los E y D, y 2, 3 y 4 años respectivamente, para los tránsitos del novel a júnior, júnior a sénior y sénior a experto para cualquier grupo de titulación. A los dos años de permanecer en el nivel de desarrollo “sénior” la carrera ofrece la posibilidad de cambiar de modalidad: dejar la vertical y, siempre que se cumplan todos los requisitos establecidos, acceder a la promoción interna vertical.

- De igual manera que señala el actual EBEP, este tiempo de permanencia en cada nivel de desarrollo profesional, igual que en las modalidades de carrera explicadas

anteriormente, sigue estando ligado a la **evaluación del desempeño** que, a la espera de desarrollar un nuevo modelo, sigue vigente desde el año **1995**.

EBEP y carrera profesional

Para desarrollar cómo gestionamos los perfiles profesionales en función de cada tipo de carrera profesional, acudiremos a las diferentes modalidades recogidas en el Estatuto Básico del Empleado/a Público/a (EBEP).

Cada una de las cuatro modalidades de carrera profesional que se recogen en el EBEP plantea ciertas especificidades que deberán ser abordadas desde la óptica de la gestión de competencias profesionales. Veamos algunas de estas implicaciones.

La carrera horizontal

Esta modalidad de carrera consiste en la progresión de diferentes estadios de desarrollo profesional (grados, escalones, categorías...en terminología EBEP) sin la necesidad de cambiar de puesto de trabajo y, como indica se recoge en su exposición de motivos deberá “estar basada en el **desarrollo de competencias** y en el rendimiento”.

Esta apuesta significa que han de ser las competencias y no el puesto (ya que este por definición, en esta modalidad de carrera, ha de ser el mismo) sobre el elemento sobre el que articularemos nuestra propuesta. Y esta debe ser así porque, por definición, los puestos, como elemento básico de estructuración organizativa, son impersonales”: Nos informan de “aquello” (funciones y tareas) a lo que las personas que los ocupan deben dar respuesta. Pero este elemento nos informa del “qué,” y no del “cómo”. Este “cómo” es lo que nos puede aportar la competencia.

Rápidamente nos podríamos de acuerdo en la definición funcional de un puesto de trabajo conocido (o “sufrido”) por todos/as, el camarero/a en un bar o restaurante (así evitaremos acudir o hacer referencia a un puesto ocupado por un empleado/a público/a). Nuestra experiencia nos demuestra que hay buenos/as y malos/as camareros/as.: Los/as hay que son simpáticos/as, amables, detallistas, etc. otros que no lo son..., todo y ocupando el mismo puesto de trabajo!. Por lo tanto son las personas, sus competencias personales, las que dan al puesto un significado y una amplitud determinada, un desarrollo profesional. Y estaremos de acuerdo que esa

actitud, el buen hacer de determinadas personas, debe ser reconocido de manera diferente sí la comparamos con otras personas que pudiendo, no actúan de la misma manera. Discriminar (evaluar) y reconocer estas diferencias es la base sobre lo que se va basar la carrera horizontal de nuestros/as empleados/as públicos/as.

Así pues para articular una carrera horizontal basada en competencias necesitamos:

- a) Una descripción funcional clara del puesto de trabajo que ocupa la persona
- b) Un perfil profesional³ que, partiendo del marco funcional anterior, esté orientado a recoger la “excelencia” en el desempeño del puesto, yendo más allá de la realidad actual, provocando una proyección del puesto en un futuro profesional y organizativo.
- c) Crear y definir diferentes estadios de desarrollo profesional hasta alcanzar esa excelencia.
- d) Evaluar las competencias asociadas y tomar decisiones respecto al tránsito o no de las personas de un nivel de desarrollo profesional a otro

La carrera horizontal en la Diputación de Barcelona está basada en estos elementos.

En cuanto a la definición de perfiles, he de señalar que en este momento no los tenemos asociados a la totalidad de puestos (los hemos definido, aproximadamente, en el 80% de los perfiles de los puestos base). Por ello, y para dar respuesta a los requerimientos de carrera profesional, nos vimos obligados a identificar 25 *perfiles tipos*, que, asociados a grandes grupos o familias profesionales, son con los que actualmente utilizamos en los procesos de evaluación asociados a carrera.

Al mismo tiempo, hemos dividido la trayectoria profesional de la persona, en su mismo puesto de trabajo, en cinco grandes estadios de desarrollo profesional en un mismo puesto: Entrada – Novel – Júnior- Sénior y Experto⁴.

Para cada uno de estos niveles, a diferencia de lo que pasaba en la anterior carrera de grado dónde la denominación del nivel de desarrollo profesional era puramente de gestión (A1, A2, A3, A4 y A5, por ejemplo para el grupo A) y no aportaba, porque tampoco se pretendía, ninguna diferenciación en cuanto a “comportamiento

³ El perfil profesional es el elemento en el modelo “Diba”, pero eso no quiere decir que sea el único elemento válido para gestionar las competencias profesionales.

⁴ Perdonen que la terminología no sea muy original, pero el diccionario tampoco da muchas más opciones.

profesional esperado”, hemos hecho el esfuerzo de acompañar cada nivel de un grupo de actuaciones profesionales que son la guía para definir los criterios de evaluación a utilizar. Las evidencias que buscamos en cada tránsito de nivel de desarrollo profesional son:

- ♦ **Entrada:** Persona recién incorporada a nuestra organización

 - ♦ **Novell:** Para que la persona llegue a este nivel de desarrollo profesional debe:
 - Comprender y aplicar los conceptos, la terminología, los métodos y los procedimientos de trabajo propios de su trabajo.
 - Interpretar las variables que inciden en el propio trabajo.
 - Asumir con autonomía las tareas más comunes y habituales del puesto de trabajo, ajustándose a los niveles de calidad esperados.
 - Conocer y actuar de acuerdo con los disparos culturales de la organización.
 - Integrarse de manera activa en su equipo de trabajo, compartiendo e intercambiando información y contribuyendo a lograr los objetivos del equipo.

 - ♦ **Júnior:** Para que la persona llegue a este nivel de desarrollo profesional debe:
 - Resolver con un grado alto de fiabilidad las situaciones más comunes y habituales del puesto de trabajo.
 - Saber fundamentar técnicamente su actividad profesional: saber por qué trabaja de una manera determinada y qué ventajas comporta respecto a otros sistemas y métodos de trabajo.
 - Identificar aspectos de su trabajo (el producto o servicio, el procedimiento...) susceptibles de mejora y saber argumentarlo.

 - ♦ **Senior:** Para que la persona llegue a este nivel de desarrollo profesional debe:
 - Asegurar una fiabilidad alta en la resolución de las tareas más infrecuentes y difíciles de su actividad profesional.
 - Revisar, definir y especificar procedimientos y métodos de trabajo dentro de su especialidad.
 - Conocer su entorno organizativo –procesos, ámbitos o especialidades paralelos relacionados con su actuación– y fundamentar la introducción de mejoras válidas y viables en su ámbito de actuación.
 - Para que la persona llegue a este nivel de desarrollo profesional debe: Actuar
-

como referente técnico de sus compañeros/as y/o colaboradores/as: resolver dudas, ayudar y asesorar a otras profesionales, formar a personas del equipo de trabajo.

- Para colectivos técnicos: Presentar y defender formalmente un proyecto, un programa o una línea de intervención en un foro profesional o institucional.

♦ **Experto:** Para que la persona llegue a este nivel de desarrollo profesional debe:

- Tener una visión global de su especialidad, con un conocimiento elevado de procesos, ámbitos o especialidades paralelos relacionados con su actuación.
- Crear nuevos productos, servicios, métodos de trabajo, técnicas, etc. de su ámbito profesional valorando la repercusión, la conveniencia o el impacto que puedan tener en ámbitos paralelos o complementarios.
- Generar nuevos conocimientos o nuevas maneras de hacer integrando conocimientos adelantados de su especialidad y experiencias propias o externas de su ámbito de actuación.
- Implicarse en el desarrollo profesional de los otros miembros del equipo de trabajo.

Estos cinco niveles de desarrollo dan lugar a cuatro posibles tránsitos. Para definir los criterios de éxito (acceso o no al siguiente nivel de desarrollo) se tiene en cuenta una visión “evolutiva del desarrollo del puesto”, es decir, consideramos que no podemos exigir el mismo nivel de dominio profesional (y de contribución organizativa) a una persona que hace poco que ha accedido a nuestra organización (tránsito Entrada- Novel) que otra que lleva mucho tiempo desempeñando las funciones del mismo, y a la que la organización ha facilitado formación y experiencia para su desarrollo.

El **modelo de evaluación** que se utiliza en esta modalidad de carrera, integra la información facilitada por diferentes fuentes (el empleado/a, su superior jerárquico y el superior de este, expertos internos y externos, etc.) y recogida mediante la aplicación de diferentes técnicas (cuestionarios de evaluación de competencias, entrevistas, dossier profesionales, pruebas prácticas, presentación y defensa de memorias o proyectos de mejora...) que hemos ido diseñando e introduciendo para poder evaluar en las diferentes fases de implantación de esta carrera.

Ese criterio “evolutivo” también se impone a la hora de definir los procesos de evaluación y los criterios de toma de decisiones que utilizamos. Ésta, según nuestro planteamientos no tiene porque ser igual en todos los tránsitos: centramos nuestros esfuerzos (más información y más objetividad), en aquellos cambios de nivel de

desarrollo profesional a los que se les asigna mayor responsabilidad en los resultados y en la mejora organizativa y tienen un mayor impacto retributivo, es decir los tramos altos de la carrera profesional, señor y experto.

La evaluación del desempeño

He dejado este apartado para el final dada la relevancia que el EBEP, además de otros elementos de gestión (provisión de puestos, la formación-?- y las retribuciones complementarias), otorga a este instrumento de gestión en el diseño de esta modalidad de carrera,

Como se ha señalado anteriormente, en nuestro actual modelo de carrera ya tenemos integrado este instrumento de gestión: el “contador” del tiempo de permanencia en los diferentes estadios de desarrollo profesional sólo “corre” cuando la evaluación del año en cuestión ha resultado positiva.

La evaluación del desempeño en la Diputación de Barcelona (1995-2007). Características generales.

Con el desarrollo e incorporación de este nuevo instrumento de gestión en nuestro modelo de RRHH buscábamos:

1. Conseguir que la gestión de recursos humanos de la Diputación apoyará a los objetivos recogidos en el Plan de Objetivos Estratégicos de la Corporación: “La orientación municipalista de la Diputación de Barcelona, en detrimento de la prestación de servicios directos (como adecuación al nuevo marco competencial), debe acometerse con nuestros propios recursos humanos”. Esta decisión conllevará una profunda reconversión en una parte importante de nuestra plantilla
2. Atender las demandas de los agentes sociales en cuanto a la potenciación de la promoción interna y mejoras retributivas.
3. Interés desde RRHH de desactivar la “antigüedad pura” y avanzar en la definición de los criterios que hagan posible una paga de productividad.

Los **elementos metodológicos** principales son los siguientes:

- La valoración del desempeño del puesto se realiza mediante un cuestionario de evaluación, o mejor dicho, dos: uno para los puestos bases i otro para los de

jefatura.

- Cada cuestionario consta de 8 factores (con una breve descripción de los mismos) que pueden ser evaluados con una escala de 6 posiciones. El sumatorio de las puntuaciones recibidas (6 x 8) da lugar a tres calificaciones de desempeño: Inferior al Adecuado (8-28), Adecuado (29-42) y Superior al Adecuado (43-48).
- La evaluación se realiza conjuntamente entre la persona interesada, su responsable inmediato y el superior de éste.

Factores de evaluación para puestos bases	Factores de evaluación para puestos de jefatura
Formación	Organización y planificación
Competencia práctica	Supervisión y jefatura
Colaboración	Identificación con la organización
Responsabilidad	Aplicación de conocimientos
Volumen	Solución de problemas
Usos y Costes	Iniciativa
Iniciativa	Aprovechamiento de recursos
Asiduidad	Desempeño

- Se explica a la persona (verbal y documentalmente) del resultado de su valoración y se plantean vías de mejora. La persona puede acudir a un órgano mediador si no está conforme con la evaluación realizada.
- En menor o mayor medida este instrumento tiene implicaciones en: Acceso a plantilla y adecuación al puesto, promoción de las personas, formación, retribución y motivación del personal.

Valoración

- Su implantación nos ha permitido incorporar una cultura de evaluación en la organización. Hoy en día nadie se extraña de que sea evaluado o que tenga que evaluar a sus colaboradores.
- Su aplicación ha sido muy desigual en los diferentes servicios que configuran nuestra organización: El diferente interés y implicación de los directivos en la gestión de sus recursos humanos ha marcado la utilidad del instrumento
- Su apoyo a otros instrumentos de RRHH también ha sido desigual: Bueno en su relación con las carreras profesionales pero, por ejemplo, más débil en cuanto a identificación de necesidades formativas.

- Su utilidad se ha “burocratizado”, dejando de ser el elemento de “impulsor de mejora” que tenía en su origen.
- Actualmente, y al no poderse eliminar por la relación que guarda con otros subsistemas de RRHH (productividad, etc.) se ha apostado por simplificar su gestión a la espera de definir el nuevo modelo de evaluación del rendimiento.

Algunas reflexiones entorno a este instrumento de gestión

A mi modo de ver el legislador ha sido valiente, pero al mismo tiempo creo que ha ligado dos instrumentos complejos de diseñar, y mucho más de implantar organizativamente, como son carrera y evaluación del desempeño. Creo que esta interrelación puede representar un freno a que las diferentes Administraciones Públicas, mediante diseños más sencillos y adaptados a su realidad, vayan adquiriendo experiencia sobre cómo afecta este instrumento a la dinámica organizativa.

Por otra parte, y desde un punto de vista evaluativo, no jurídico, creo que la definición de evaluación del desempeño que realiza es confusa. Además de usar indistintamente desempeño y rendimiento en diferentes partes del EBEP, propone una definición de evaluación del desempeño, “el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados”, que me genera alguna duda.

Según esta definición se debería “medir y valorar” tanto “la conducta profesional como el rendimiento o el logro de resultados”, algo que se me antoja muy complicado pues considero que, desde la evaluación, existe cierto antagonismo entre ambas acciones. Para mí,

- La conducta profesional puede ser *valorada*, pero difícilmente *medida*

Y contrariamente

- El rendimiento o el logro de resultados deberían ser fundamentalmente *medidos*, y *poco valorados* (dejando, en todo caso una parte cualitativa para su interpretación y valoración final).

Además, en qué se diferencia esta *conducta profesional*, a la que se refiere en este apartado, de la “*trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados y los conocimientos*” adquiridos que ubica al describir los elementos que deberán valorarse, además del desempeño, en los procesos de carrera horizontal?

Desde la óptica de los modelos de competencias no hay ninguna duda de lo que se debería relacionar claramente el ascenso en carrera profesional de un empleado/a público con su contribución a los resultados organizativos. Pero para eso... hay que evaluar!, y evitar empezar a evaluar ,”*por los pies*”, por el punto débil, por el empleado público, cuando la evaluación de éste, que necesaria, y “éticamente obligatoria”, debería de estar integrada en una cultura de evaluación más amplia, referida a la evaluación de los servicios que presta la organización pública; para después, en cascada, trasladarla a la evaluación de las personas, en función de su contribución al logro de esos objetivos. Objetivos organizativos que han estado previamente definidos y que, por estar situados en un nivel mayor de concreción, son más fácilmente mesurables.

Es imprescindible avanzar en la integración en los modelos de evaluación. La evaluación de los servicios que las diferentes administraciones prestan a sus clientes, ya sean éstos la ciudadanía, otras administraciones públicas o los mismos servicios centrales en las grandes Administraciones Públicas, deben ser integrados, junto a otros aspectos, dentro de los modelos de evaluación del rendimiento. Muchos de ellos ya existen pero no están integradas en las políticas de evaluación y de gestión de los RRHH que los producen.

Hoy en día ni las metodologías técnicas, ni la tecnología de la información, son un freno que impida la implantación de modelos válidos de evaluación del rendimiento. Aquí no está ni la solución ni el problema: Qué mejor que echar la culpa al mensajero, a la metodología de evaluación, cuando lo que se pretende es precisamente lo contrario, no evaluar, no tomar decisiones que puedan poner en peligro un cómodo marco relacional.

La carrera vertical

Esta modalidad de carrera consiste, básicamente, en el acceso a puestos de mando o singulares dentro de la estructura organizativa. Por este motivo es, posiblemente, la que menos explicación requiere ya que ha sido la modalidad de carrera que más ampliamente se ha implantado en todas nuestras administraciones públicas. Hasta tal punto ha llegado su implantación que el propio EBEP fundamenta la necesidad de implantar la carrera horizontal como mecanismo de lucha contra la inflación orgánica que ha supuesto el mal uso de esta modalidad.

Ahora bien, acometer los procesos de provisión de puestos de trabajo bajo los modelos de gestión por competencias no es nada sencillo. Veamos algunas de sus consecuencias más importantes.

Acceder a un puesto de mando lleva implícito un cambio en el rol organizativo que desempeñará la persona. No podemos limitar este cambio a un cambio en las retribuciones que ingresarán: la función de mando es una función muy específica y de vital importancia para las organizaciones, ya que cualquier proceso de cambio o mejora organizativa, sólo será viable si somos capaces de “ganarnos a estas personas para la causa”, de que se impliquen en su implantación.

Desde la óptica de la gestión por competencias, el rol de los mandos intermedios tendrá una importancia vital en el desarrollo de los nuevos modelos de evaluación y desarrollo de personas.

Esto significa que esta singularidad y esta relevancia organizativa debe ser reconocida, por lo que requerirá que se asigne a estas personas un perfil marcadamente diferente de otros puestos de trabajo, en el que queden resaltadas las competencias relacionadas con las funciones y roles que deberá asumir en su nuevo puesto, en detrimento del perfil con más contenido técnico que tenía asociado a su antiguo puesto base.

De la comparación de ambos perfiles, *competencias y nivel del puesto base* (o del anterior puesto de mando) **Vs** *competencias y nivel del nuevo puesto de mando*, extraeremos aquella información (competencias o niveles de las mismas en los que difieren) que han de centrar los esfuerzos de los instrumentos de formación y capacitación, y de evaluación que pondremos en juego en el despliegue de esta modalidad de carrera.

Conscientes de la importancia de nuestros cuadros de mando en la implantación del modelo de gestión por competencias, y otros de mejora organizativa en los que estamos inmersos (implantación del cuadro de mando integral, dirección por objetivos, gestión de la calidad en un gran número de nuestros servicios, etc.), hemos considerado necesario definir y aprobar el que es nuestro actual modelo de mando, en el que se recogen el conjunto de funciones y roles específicos que la organización asigna a este colectivo profesional.

Este nuevo modelo de mando ha sido la base que se ha tenido en cuenta para definir los diferentes perfiles, por competencias, asociados a los puestos directivos y de mandos de la corporación.

Las competencias y nivel de requerimiento que definen ese perfil ha sido, a su vez, la referencia para diseñar una propuesta de formación y capacitación consecuente con los planteamientos que la gestión por competencias plantea en este ámbito, al mismo tiempo que, desde una óptica más afectiva, se ha diseñado un programa de acogida que facilite a la persona que accede al nuevo rol una adaptación más fácil a sus nuevas funciones.

Al mismo tiempo estamos incorporando nuevos planteamientos en las convocatorias que rigen los procesos de provisión. Cambios que van desde la **gestión de la convocatoria** (cómo se publican, qué información es más relevante para la persona, cómo se presentan los resultados, etc.), a la **revisión de la secuencia de evaluación** que hay dentro del proceso (revisión del tipo de prueba pensada para valorar conocimientos técnicos, introducción de metodologías para evaluar las competencias más cualitativas -currículum vitae, cuestionario de competencias, entrevista por competencias, etc.)... y todo ello sin necesidad de introducir grandes cambios en nuestro reglamento de provisión de puestos, que data de 1995, ya que en él se recogía, en una clara visión de futuro, la posibilidad de utilizar prácticamente todas estas metodologías de evaluación.

Esta revisión de los **reglamentos de provisión** será completamente necesaria en la mayor parte de las A.P., ya sea para adecuarlo a los planteamientos del EBEP (o normativa de su despliegue) o para adecuarlo a los planteamientos que provienen de los modelos de gestión por competencias, en aquellas que hayan hecho una apuesta por su incorporación: nuevo planteamientos evaluativos, nuevas ponderaciones en la valoración de los méritos con pérdida de peso del currículo formativo a favor del basado en logros y actuaciones profesionales, etc.

La carrera basada en la promoción interna vertical

Esta modalidad consiste, tal y como señala el EBEP, *en el ascenso desde un cuerpo o escala de un subgrupo, o grupo de clasificación en el supuesto que éste no tenga subgrupo, a otro superior.*

Para poder explicar cómo se diseña y gestiona esta modalidad de carrera, basada en competencias, esta definición se me antoja muy genérica. Por este motivo descenderé un nivel de concreción dentro del sistema de planificación de rrhh, y me centraré en la estructura de “puestos base” que, integrados en diferentes cuerpos o escalas, pertenecen a diferentes grupos y/o subgrupos profesionales.

Así pues para articular esta modalidad de carrera, basada en competencias, necesitamos, básicamente:

- a) Un sistema de **descripción y valoración de puestos de trabajo** realizado con cierta visión global y estratégica, en la que los puestos de diferentes grupos de titulación puedan ser agrupados en categorías más amplias (ocupaciones, familias, etc.) en función de su relación profesional.

Si la descripción y valoración de puestos trabajo se aborda exclusivamente como un trámite legal, como el mecanismo para dar “salida” a determinadas “situaciones” organizativas o de presión sindical, estaremos perdiendo la fuerza estructural que este instrumento de gestión ofrece para elaborar un verdadero sistema de carrera profesional basado en el desarrollo de diferentes puestos de trabajo.

Posteriormente deberemos definir qué puestos guardan una “relación profesional” entre si, y si la existencia de plazas vacantes será o no un requisito o no para gestionar correctamente su cobertura.

- b) Una metodología de **definición de perfiles profesionales** que, partiendo del marco funcional anterior, asigne competencias comunes a puestos relacionados profesionalmente, pero al mismo tiempo destacando aquellas que (competencias o niveles de las mismas) son específicas de un puesto en comparación con el otro.
- c) **Comparar los perfiles** de diferentes grupos y/o subgrupos profesionales que mantengan “relación de carrera profesional” para determinar qué competencias o niveles de las mismas deben guiar la actuación de la formación o de los procesos de evaluación a desarrollar en las convocatorias de promoción interna.

Tomamos como ejemplo dos perfiles profesionales, el del..... Pertenece al

actual subgrupo de clasificación C2; y el del pertenece al subgrupo C1, dentro del mismo grupo de clasificación profesional. En el cuadro siguiente pueden verse uno al lado del otro para favorecer la comparación.

Competencias	Niveles de requerimiento de la competencia		
	Puesto 1 (subgrupo C2)	Puesto 2 (subgrupo C1)	
A	1	1	=
B	2	3	↑
C	1	3	↑
D	3	3	=
E	1	2	↑
F	-	1	⊗
G	2	2	=
H	-	2	⊗

⊗	Nuevas competencias
↑	Competencias con igual nivel de requerimiento
=	Competencias con diferente nivel de requerimiento

De este cuadro podemos observar que

- ⊗ Hay competencias que aparecen por primera vez en el perfil del C1 que no aparecían en el del C2.
- ↑ Otras competencias que aún estando presentes en los dos perfiles, tienen asignadas un nivel de requerimiento mayor en el C1 que en el C2.
- = Y, por último, hay en los perfiles un grupo de competencias cuyo nivel de requerimiento es igual en los dos perfiles comparados.

Será de los dos primeros grupos de donde deberemos extraer aquella información que han de centrar los esfuerzos de los instrumentos de formación y capacitación, y de evaluación que pondremos en juego en el despliegue de esta modalidad de carrera.

La promoción interna horizontal

Esta modalidad consiste, según el EBEP, en *el acceso a cuerpos o escalas del mismo subgrupo profesional*.

Desde el punto de vista técnico su funcionamiento (comparación de perfiles, etc.) es similar al explicado en el apartado anterior, la única diferencia es que aquí los puestos de trabajo, de mismo cuerpo o escala, pertenecen al mismo subgrupo profesional. Desde este punto de vista resulta un instrumento fundamental para favorecer la movilidad intraorganizacional y la búsqueda, por las personas, de nuevas trayectorias profesionales en la organización.

Si el mecanismo de comparación, y sus consecuencias, es similar al señalado anteriormente, en la elaboración de perfiles si que encontramos un principio general que nos debe ayudar a articular esta carrera por competencias: Me refiero a la conveniencia de establecer “partes comunes” en los perfiles de puestos pertenecientes a misma ocupación o familia profesional de un mismo subgrupo.

4. A modo de conclusión. Algunos interrogantes más

La carrera profesional debe suponer una fuente de motivación para que el empleado/a público desarrolle al máximo sus potencialidades profesionales. El diseño de diferentes modalidades de carrera profesional, ya sean basadas en la articulación de diferentes estadios de desarrollo profesional en un mismo puesto, ya sea basada en el acceso a otro dentro de la estructura de puestos de la organización (junto a las mejoras retributivas que lleven asociadas), puede ser una fuente de motivación... pero, a lo mejor con efectos poco duraderos!. Me explicaré.

Son muchas las teorías que pueden explicarnos que esta motivación, dentro de las dinámicas de carrera profesional, actúa principalmente mientras se “aspira a...” esa nueva realidad económica-profesional: ese nuevo *status* orienta sus acciones y justifica sus esfuerzos, pero una vez alcanzado el objetivo propuesto va disminuyendo el fuerte estímulo que representó en su día.

Si esto es así, qué propuestas podemos ofrecer para que a nuestra carrera profesional esté dotada de elementos motivacionales que vayan más allá del acceso a un puesto de trabajo o a un nivel de desarrollo del mismo? Es más, cómo podemos relacionar la carrera profesional con las dinámicas de mejora organizativa? Es decir, que planteamientos podemos incorporar en nuestros diseños de carrera para que la inversión de recursos (económicos, humanos, etc.) que exigirá poner en marcha la carrera profesional, revierta parcialmente en la mejora de los servicios públicos?

Para que esta motivación adquiera cierta estabilidad en el tiempo, es necesario que desarrollemos (además de lo anterior, con un incentivo económico que sea verdaderamente “motivador”), otros incentivos orientados específicamente a reconocer, organizativamente, la valía profesional de nuestros empleados y empleadas.

El acceso a una oferta formativa y de capacitación específica y especial en función del nivel profesional alcanzado, la participación en grupos internos o externos para el desarrollo o revisión de proyectos o procesos de trabajo, la participación en los procesos selectivos, como experto organizativo, en la incorporación de nuevos profesionales a nuestra organización, o en la formación y tutorización de los que ya se

encuentran en la misma, pueden ser algunos de los planteamientos que pueden ser desarrollados para que la carrera profesional de nuestros empleados/as tenga una repercusión que vaya más allá de la esfera individual y se integre plenamente dentro de los procesos de mejora organizativa