



**Ajuntament
de Castelldefels**

Evaluación del rendimiento por competencias en la Policía Local de Castelldefels

VI Congreso Internacional sobre gestión de
Recursos Humanos en la Administración Pública

Vitoria-Gasteiz, Junio 2010



INDICE

PRESENTACIÓN	3
LA CIUDAD DE CASTELLDEFELS (BARCELONA)	3
SOBRE LA ORGANIZACIÓN. El Ayuntamiento.	3
EL PROCESO DE MEJORA EN LA POLICÍA LOCAL. Nuestra hipótesis de trabajo.	5
EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO POR COMPETENCIAS.	6
LOS ACTORES PRINCIPALES EN EL PROCESO:	8
LOS ACTORES: SUS MOTIVOS Y APORTACIONES.....	8
PROCESO, NUDO Y DESENLACE EN LA APROBACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	10
EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO POR COMPETENCIAS.	12
DESARROLLO DEL PROCESO DE COMPETENCIAS	15
RIESGOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA Y ACCIONES PREVENTIVAS Y DE APOYO.....	22
HERRAMIENTA DEL SISTEMA.....	23
RESULTADOS OBTENIDOS.....	24

PRESENTACIÓN

En esta presentación hablaremos sobre el sistema de evaluación del rendimiento por competencias en la Policía Local de Castelldefels. Lo haremos explicando el proceso de implantación y el sistema.

Dentro del proceso, queremos destacar el papel de los diferentes actores, la participación y la transparencia como elementos facilitadores.

Como sistema, explicaremos en qué consiste nuestro modelo, las diferentes fases de su gestión, resultados observables y valoración actual.

LA CIUDAD DE CASTELLDEFELS (BARCELONA)

Vitoria, junio de 2010


Castelldefels es una ciudad que se encuentra 20 km al sur de Barcelona, y que limita con el Mar Mediterraneo y la sierra del Garraf.

Plantilla del Ayuntamiento

Total: 422 trabajadores + Empresas municipales; alcanza 540 empleados.

Policía municipal: 104 trabajadores

- Agentes: 67
- Cabos: 10
- Sargentos: 6
- Subinspectores: 2
- Civiles: 19

Tiene una extensión de 12,5 km², y una población de 63.000 habitantes, que se incrementa considerablemente en la temporada de verano por sus características de ciudad turística.



SOBRE LA ORGANIZACIÓN. El Ayuntamiento.

Trabajan en el ayuntamiento 422 empleados, con las empresas municipales y patronatos se alcanza hasta los 540. La Policía, en concreto, esta formada por un total de 104 empleados, de los cuales 17 son mandos, divididos en tres ámbitos funcionales especializados: seguridad ciudadana, proximidad y vía pública y logística interna. De la estructura orgánica y funcional,

hemos confeccionado 6 perfiles profesionales: Subinspectores, Sargentos, Cabos, Policía de seguridad ciudadana, Policía de proximidad y vía pública y Inspección de guardia.

La estructura del edificio organizativo sobre la cual trabajamos, gráficamente es la siguiente:



Uno de los elementos facilitadores para la implantación del proceso ha sido la madurez organizacional existente antes de iniciar el mismo. Madurez obtenida por una dedicación al desarrollo de las personas y a la implantación de sistemas y modelos de gestión profesional. Así, el Ayuntamiento de Castelldefels, ha venido realizando trabajos de mejora de la calidad y la innovación de manera intensa desde 2001, que se concretan en la implantación de los Planes de Actuación Municipal, la certificación ISO-9000, Certificados de Calidad Turística, la elaboración de Cartas de Servicios, con un total de 12 Cartas en la actualidad y alcanzaremos las 23 a finales de 2010. La redefinición de la organización en términos de procesos, la elaboración de la estructura orgánica y funcional, definiendo la misión y visión de las áreas; la construcción de las relaciones de puestos de trabajo atendiendo a su razón de ser y aportaciones, la definición de las responsabilidades de los puestos, agrupados en grupos profesionales; y el sistema de dirección por objetivos y cuadro de mando.

En el ámbito de la innovación, desarrollamos aplicativos y sistemas para tele-trabajar; y este año instauraremos premios a la innovación y la calidad interna. El conjunto de la organización está entrenada para la innovación y el cambio. Este entrenamiento y el discurso de la mejora continua nos aparece como una fortaleza interna en el momento que debemos acometer mejoras organizativas introduciendo sistemas de gestión que inciden directamente sobre las personas y su desarrollo profesional.

La gestión por competencias es un sistema que incide, precisamente, en el desarrollo profesional, situando a la persona en el centro de su actuación en lo que es el edificio organizativo y que se expresa como una fase que da coherencia, a la vez que facilita la consolidación y desarrollo de las mejoras organizativas.



EL PROCESO DE MEJORA EN LA POLICÍA LOCAL. Nuestra hipótesis de trabajo.

Se puede conseguir mejora cambiando a las personas, la estructura y/o cambiando los procesos. Ahora estamos cambiando procesos. Con el sistema de gestión por competencias creamos espacios para encauzar una determinada comunicación interna y mejorar el rol del mando hacia un perfil competencial predefinido.

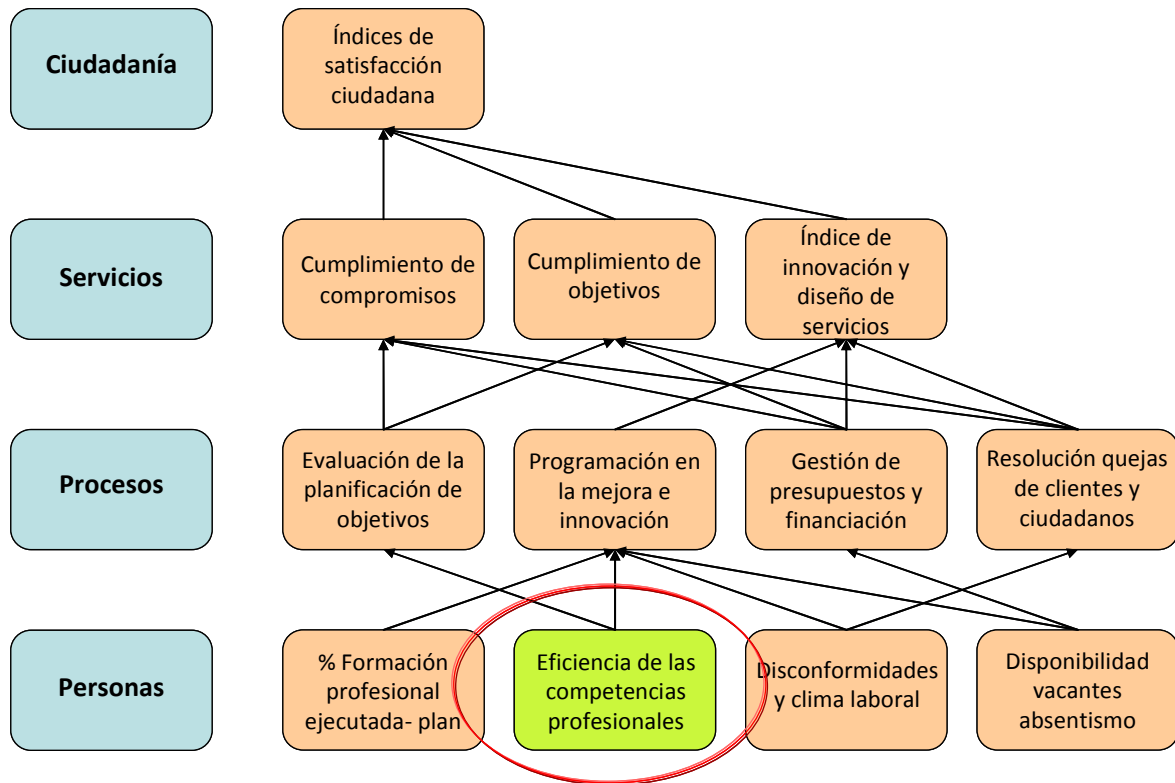
La Policía ha estado incorporando mejoras organizativas desde 2006 hasta la actualidad, entre las que cabe destacar:

- Revisión de la estructura orgánica y funcional.
- Formalización de espacios de reunión entre políticos y profesionales.
- Definición de misión y visión.
- Elaboración de la carta de servicios, con establecimiento de compromisos de servicio e indicadores de gestión y de resultado.
- Cuadro de mando, que facilita y concreta los compromisos de servicio y gestión.
- Revisión de las relaciones de puestos de trabajo por profesiones y responsabilidades.
- Dotación en la estructura, nuevas incorporaciones.
- Mejora en los espacios físicos: nuevas instalaciones y medios,
- Sistema de evaluación del rendimiento por competencias.
- Despliegue de los “Mossos d’Esquadra”.
- Incorporación de personal civil en la Policía Local.

El sistema de gestión por competencias no es un fin “per se”, sino que contribuye y encaja en un sistema más amplio de gestión que pretende el cumplimiento de la misión institucional y la satisfacción ciudadana.

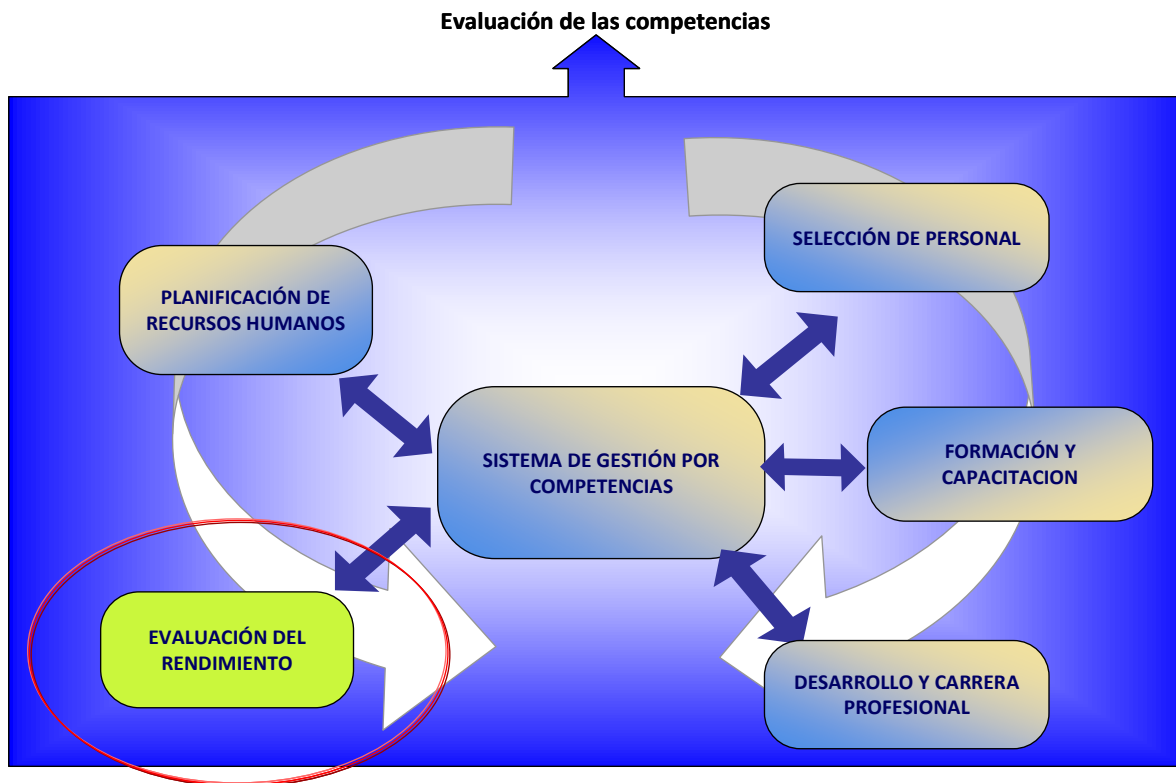
La misión de la Policía Local de Castelldefels es ayudar, proteger e informar a la ciudadanía, de cara a conseguir el mejor clima de bienestar posible, ocupándose de la mejora de la calidad de vida a través del desarrollo de las competencias en materia de seguridad ciudadana, tráfico, ordenanzas municipales, servicios asistenciales, educativos etc. La proximidad y el servicio a la ciudadanía como medio para implicarse en el tejido social para el que se trabaja.

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO POR COMPETENCIAS.



El sistema de gestión por competencias se conceptualiza como un sistema de gestión clave dentro del cuadro de mando de la Policía Local, que pretende potenciar el papel de los mandos haciéndoles asumir competencias en materia de evaluación, comunicación interna, motivación y desarrollo de sus colaboradores la vez que alinearlos en una cultura orientada a la calidad y el servicio a la ciudadanía.

Un sistema de gestión por competencias integral incorpora diferentes subsistemas: los de selección, formación y desarrollo, carrera profesional y evaluación del rendimiento. No resulta conveniente empezar por el último; no obstante las lógicas internas nos llevan precisamente a empezar por lo difícil. Un sistema que al final sólo retribuya el rendimiento económicamente, aunque lo haga de forma simbólica, puede reducir el trabajo a un premio o recompensa, cuando realmente lo interesante para nosotros es desarrollar a las personas y alinearlas en una determinada manera de hacer.



Nuestro principal reto en este momento es reforzar el papel del mando mediante este sistema y devolver a los niveles más operativos de mando el rol que les corresponde.

El sistema *está aprobado y en fase de implantación*. Hemos realizado la evaluación 360 grados y estamos iniciando las entrevistas para establecer los planes de mejora individuales.

LOS ACTORES PRINCIPALES EN EL PROCESO:



LOS ACTORES: SUS MOTIVOS Y APORTACIONES.

Mandos de Policía:

Participan activamente en la elaboración de los perfiles competenciales de todo el personal de la Policía Local.

El sistema propone cambios profundos en el sistema de comunicación y dirección de personas. El sistema se valora de forma positiva por parte de los mandos, porque entienden que se fortalece su rol, a la vez que se clarifican los criterios de gestión y dirección de personas.

Agentes de Policía:

El colectivo de los agentes ha participado en sesiones de elaboración de perfiles competenciales: partiendo de la definición de la misión de la posición, se concretan las aportaciones y, en su virtud, las funciones generales y específicas para cada puesto de trabajo, en términos de responsabilidades.



Los mandos y sindicatos han ido informando sobre la evolución del proyecto intentando asegurar la implicación de todo el personal.

Inicialmente, se aprecia que las motivaciones de los agentes de la Policía Local son de orden extrínseco, en la medida que pueden ver mejoradas sus condiciones de trabajo.

Sindicatos:

Participan en el proyecto desde su inicio, demostrando especial interés. El desarrollo del sistema para la Policía Local conlleva, según lo pactado en Convenio Colectivo, la evaluación por el rendimiento y la carrera profesional; el éxito de este pacto implica un reconocimiento a su labor, a la espera de ser recompensado en las próximas elecciones sindicales.

Hasta el momento, hemos superado la mayoría de los puntos de desencuentro, aunque no hemos llegado a contar con el apoyo de los tres sindicatos con representación; uno de ellos aun manifiesta disconformidades y su desconfianza en determinados aspectos del sistema.

Los sindicatos han participado activamente en las reuniones periódicas que se han establecido para la elaboración de los manuales y procedimientos del sistema.

Departamento de Personal y Desarrollo Organizativo (DO):

La búsqueda de nuevas formas que permitan situar a las organizaciones en las mejores condiciones posibles para cumplir sus objetivos es lo que ha propiciado la implantación de nuevos sistemas de gestión en la Policía y en el resto del Ayuntamiento.

Para nosotros es un reto a nivel profesional desarrollar un sistema de gestión por competencias, porque éste hará confluir y compartir los trabajos realizados durante los últimos años en términos de desarrollo de procesos y gestión de la calidad, dando coherencia a todos los trabajos realizados hasta el momento. Hemos interpretado esta experiencia como una prueba piloto, adquiriendo un rodaje para ampliar la propuesta al resto de personal del Ayuntamiento más adelante.

Consultores externos:

En el proceso de integración del Sistema de Gestión por Competencias ha sido importante poder contar con el apoyo de personal cualificado, experimentado y ajeno a la organización que nos facilita el conocimiento. El trabajo con los consultores redujo la presión en cuanto al calendario pactado en la firma del Convenio Colectivo.

El hecho de acompañar todo el proceso con píldoras formativas para todos los niveles disminuyó las reticencias a los cambios; el tener espacios para compartir información y los diferentes puntos de vista sobre el proyecto nos ayudaron a suavizar posturas e integrar opiniones.

Las empresas consultoras que han participado en el proyecto se incorporan al mismo también en relación de socio tecnológico en el proyecto, más allá del beneficio comercial que les aporta, esta relación les ha otorgado interés por la oportunidad y satisfacción por los resultados.



Políticos:

Los motivos que han llevado a los cargos políticos a impulsar este proyecto están muy vinculados a los resultados que nos ofrece el mismo. La puesta en marcha del Sistema a partir de los acuerdos de la negociación colectiva genera expectativas en la mejora organizativa, del servicio y en la atención a la ciudadanía, reforzando el criterio finalista de la organización.

Instituciones supra-municipales

La Diputación de Barcelona ha sido facilitadora de intercambio de experiencias, ofreciendo acciones de apoyo, buenas prácticas y facilitando la extensión del modelo al resto de la organización, para lo cual destina recursos técnicos en las fases de análisis e implantación.

PROCESO, NUDO Y DESENLACE EN LA APROBACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

El cierre del convenio y el acuerdo de condiciones de trabajo:

El punto de arranque de los trabajos de diseño e implantación del sistema se encuentra en las negociaciones del convenio colectivo y acuerdo de condiciones de trabajo para la Policía local y, por tanto, dentro de la lógica de la negociación colectiva, el sistema surge "in extremis" vinculado a una gratificación económica por el rendimiento, dando respuesta a la demanda sindical de mayor incremento salarial y a la organizativa de mayor rendimiento y calidad en la prestación de los servicios.

El acuerdo con los Mandos de la Policía:

La manifestación expresa de los mandos en la ratificación del sistema y en su rol insustituible como evaluadores, es el acuerdo más importante y legitimador para desarrollar e implantar el sistema de gestión por competencias, al margen de la motivación económica derivada de la negociación colectiva.

Los Mandos de la Policía local se pronuncian mayoritariamente y de forma expresa; sólo 2 no están de acuerdo en implantar un sistema de evaluación de competencias vinculado a la compensación por el rendimiento.

La autorización política:

La finalización de la negociación y el acuerdo marca un punto de inflexión, pasando de una situación de conflicto a la colaboración, dando plena autorización y legitimidad a los técnicos para desarrollar un sistema. El relevo en la Alcaldía renueva los compromisos. La principal preocupación es cumplir con el plazo pactado con los sindicatos, que es de un año.



Asamblea de policías:

Se consigue con los sindicatos un equilibrio y acuerdo sobre el modelo, en el que los sindicatos introducen todo tipo de garantías al sistema. La vinculación del sistema a una gratificación económica se ha convertido en varias ocasiones durante la negociación del mismo en un escollo. Se desactiva la tensión dando un plazo transitorio de implantación, ensayo y mejora de dos años. Como elementos garantistas, los sindicatos promueven la evaluación de 360 grados, la creación de una comisión de mediación y la aplicabilidad de criterios de abstención y recusación.

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO POR COMPETENCIAS.



Sistema de gestión por competencias: Tiene por objeto introducir en la organización la evaluación continua y el desarrollo de las competencias de los trabajadores/as, con el fin de reforzar una cultura organizativa orientada a la calidad y a la innovación.

Los objetivos del sistema de gestión por competencias se resumen a continuación:

Para la organización:

- Instaurar una cultura de medición que permita transversalidad, objetividad y transparencia en las decisiones de personal.
- Mejorar el ambiente de trabajo y el aprendizaje organizacional.
- Trabajar con herramientas de management y desarrollo del personal.

Para el personal:

- Mejorar la comunicación entre los jefes y sus trabajadores/as.
- Plasmar el reconocimiento del esfuerzo.
- Mejorar la satisfacción en el trabajo.
- Reforzar el desarrollo de la profesionalidad.
- Objetivar los elementos de carrera y promoción profesional.

Competencias: Conjunto de aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes que se expresan en unas conductas y hábitos efectivos que se ponen en práctica en situaciones concretas de trabajo. Las conductas asociadas persiguen el cumplimiento de determinadas finalidades.

Tipos de competencias: Existen distintas clasificaciones y tipologías en el intento de agrupar las competencias, puesto que cada organización elabora las propias y las clasifica según su conveniencia. Una clasificación utilizada en nuestro caso es la que distingue:

- Competencias nucleares o estratégicas: las que necesitan todas las personas de acuerdo a la misión, visión, valores y estrategia.
- Competencias genéricas: las que necesitan todas las personas que participan de un mismo criterio general.
- Competencias técnicas o específicas: las que necesitan todas las personas que participan de un mismo proceso, función ó Área.

Mapa de competencias: Conjunto de competencias agrupadas en clusters, que cada organización hace como propias y elige para cada puesto o grupo profesional.

Ajuntament de Castelldefels

Vitoria, junio de 2010

Ejemplo

Perfil competencial: Agentes

COMPETENCIA	NIVEL			
	A	B	C	D
Aprendizaje permanente				
Comunicación y comprensión interpersonal				
Orientación al servicio y a la ciudadanía				
Trabajo en equipo				
Efectividad individual				

Diccionario de competencias: Definición, explicación del significado de cada una de las competencias del mapa de competencias. A través del diccionario se establece un código común y compartido entre los distintos miembros de la organización.

Niveles de competencias: Cada una de las competencias se gradúa en 5 niveles, A-B-C-D-E (de mayor a menor) y se definen los comportamientos e indicadores asociados a los mismos.



Indicadores o comportamientos asociados: Cada una de las competencias y su nivel está vinculada a una lista de indicadores o comportamientos que serán el objeto de la evaluación.

Sistema de evaluación: Un sistema de gestión por competencias implica que una vez determinados los niveles y comportamientos asociados de cada puesto de trabajo, en términos de excelencia, la persona que ocupe el puesto de trabajo será periódicamente evaluada. El resultado de la evaluación comportará un retorno y un plan de mejora asociado.

Los actores de un sistema de evaluación son siempre los mandos y las personas evaluadas, pero también pueden incluirse otros actores, como los colaboradores y terceros relacionados con la persona evaluada.

Alcance de un sistema de gestión por competencias. Un sistema de gestión por competencias hace el énfasis en las personas que trabajan en la organización, desde sus distintas fases: incorporación, desarrollo y evolución. Por tanto, contempla utilidades para los procesos de selección, promoción, carrera, desarrollo profesional y rendimiento individual.

Responsabilidades:

Jefe/a área/sección o referente unidad: Efectúa el impulso y seguimiento del sistema dentro de la unidad correspondiente. Verifica el cumplimiento de cada fase y establece medidas correctoras para supuestos de desviación.

Jefe/a de Personal: Ordena el proceso, establece el calendario de actuación y verifica el cumplimiento global del sistema. Garantiza la fase de recogida de información y custodia en los archivos personales la actualización de los datos.

Jefe Inmediato: Efectúa la evaluación, seguimiento, planes de mejora y desarrollo del personal a su cargo.

Director DO y Régimen Interior: Impulsa la actualización del sistema y efectúa devolución al Comité de Dirección introduciendo las adaptaciones y mejoras necesarias.

Comité de dirección: Es el designado por la Alcaldía Presidencia. Le corresponde la aprobación de los perfiles profesionales y efectúa las evaluaciones del primer nivel de la estructura de mando, la evaluación del proceso global de gestión por competencias y propone las mejoras adecuadas.

Comisión de mediación: Es una comisión paritaria formada por 4 miembros en total. Su responsabilidad consiste en verificar que se ha seguido el proceso conforme el procedimiento y pronunciarse sobre se aspectos de forma y de fondo de las evaluaciones revisadas en los casos de conflicto.

Evaluados: Participan en el sistema de evaluación de competencias, en los planes de desarrollo y objetivos de mejora. Actúan con iniciativa y responsabilidad en la ejecución del sistema.



DESARROLLO DEL PROCESO DE COMPETENCIAS

Elaboración y evaluación de competencias

Criterios generales de aplicación al sistema: La gestión del personal deberá basarse progresivamente en el sistema de gestión por competencias.

La aplicación del sistema de gestión por competencias es una responsabilidad indelegable e insustituible de todos los Mandos del Ayuntamiento, que recogerán de forma sistemática hechos observables, a través de procedimientos y herramientas institucionales; este proceso deberá ser participativo, integrando los puntos de vista de los jefes y/o trabajador/a, favoreciendo una continua comunicación para incorporar los distintos puntos de vista.

Los resultados de evaluación de las competencias determinarán las posibles acciones de mejora.

La evaluación anual de las competencias es condición necesaria para participar en la carrera profesional y en las promociones, ya que sirve como elemento de información.

El Área de Desarrollo Organizativo y Régimen Interior debe elaborar, en base a toda la información obtenida en el proceso, un análisis global para entregar al Comité de Dirección y comisión de mediación, junto con las recomendaciones y planes de capacitación u otras medidas que se consideren necesarias.

El sistema de gestión y evaluación por competencias individual es compatible con el de evaluación de la productividad de grupo o unidad.

- ***Proceso de elaboración de competencias: pasos:*** Partiendo de la definición de la misión, visión y valores del conjunto de la organización, cada unidad deberá tener igualmente definida y expresada su propia misión, visión, valores y aportaciones como elementos que dan sentido finalista y de razón de ser. El órgano que lo aprueba es el Pleno de la Corporación.

Una vez acordada y aprobada la definición en términos finalistas de la unidad, se procede a elaborar las descripciones de las profesiones/puestos de trabajo agrupadas en familias profesionales. Cada familia profesional, dentro de la organización y la unidad, debe definir su razón de ser así como las aportaciones al puesto de trabajo. En un primer momento se realiza la descripción de funciones/ responsabilidades y las principales tareas asociadas, de manera ilustrativa, con carácter no limitativo. El órgano que lo aprueba es Alcalde Presidente y/o Junta de Gobierno Local.

A partir de este momento, la unidad que desarrolla el sistema de gestión por competencias debe proceder a establecer las competencias genéricas y técnicas de las familias profesionales o, en su lugar, puestos. Debe tenerse en cuenta el sentido integro y sistémico de la organización, por lo que la definición de las competencias genéricas deberá hacerse con coherencia organizativa. Las competencias técnicas son más



específicas de cada unidad o puesto, ya que están vinculadas a procesos de trabajo técnicos y conocimientos específicos de la unidad.

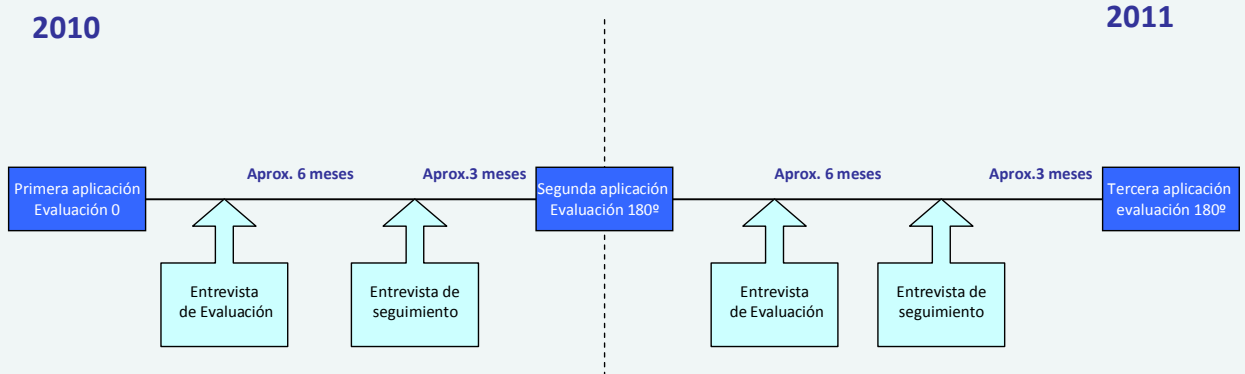
El proceso de competencias lo lidera el Área de Desarrollo Organizativo, junto con la unidad correspondiente; se realiza de forma participativa con los trabajadores/as de la unidad y con la representación social. El órgano que las aprueba, revisa y modifica es el Alcalde Presidente y/o Junta de Gobierno Local.

Las competencias elaboradas por cada unidad/sección, una vez aprobadas, se anexaran al documento que integra el sistema general de competencias del Ayuntamiento.

- **Sistema de evaluación por competencias:** El sistema de evaluación de las competencias contempla las siguientes fases:
 - Evaluación inicial,
 - Entrevista de devolución y establecimiento de objetivos de mejora,
 - Reunión de seguimiento y retroalimentación
 - Evaluación final, acompañada de una nueva entrevista de devolución con nuevos objetivos de mejora. Así, de esta forma se inicia un ciclo de mejora continua basado en la evaluación de competencias y el desarrollo de las mismas.

Esquema temporal

El esquema temporal aproximado es el siguiente:



La devolución de los resultados se realizará mediante tres tipos de entrevista, de devolución, de seguimiento y de evaluación. Los entrevistadores serán las prefecturas inmediatas de las personas evaluadas, incluyendo superiores.

- Evaluación inicial: El/la trabajador/a realiza su auto-evaluación; y el Mando lo evalúa, así como el resto de evaluadores, cuando corresponda.
- La auto-evaluación es una herramienta de apoyo, no substituye a la evaluación del Mando, ni la de terceros cuando corresponda. La evaluación se realiza mediante una encuesta denominada QA (cuestionario de evaluación), que es pública y conocida antes de la evaluación y no debe generar ningún elemento sorpresivo. Junto al QA, se adjuntan los protocolos de actuación.
- Entrevista de devolución y establecimiento de objetivos de mejora: El Mando y colaborador/a establecen, de común acuerdo, las acciones de mejora de las competencias, de acuerdo con las directrices señaladas por la organización.
- Todas las acciones de desarrollo de competencias, así como sus acciones de mejora, deben ser fijadas de común acuerdo entre el mando y el/la empleado/a, en una sesión conjunta, definiendo el período y el plan de acción a desarrollar.

Las competencias tienen que ver con la capacidad para integrar habilidades, actitudes y conocimientos. Están ligadas a la forma en que trabaja una persona, por ende, a su contribución en los resultados de la organización.



- Entrevista de seguimiento: El Mando y colaborador/a realizan una evaluación formal de seguimiento y retroalimentación sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de mejora y las competencias en general. Para ello, el mando cuenta con la autoevaluación y evaluación inicial y el plan de desarrollo acordado.

La revisión y asesoría del desempeño es un proceso continuo, no un evento que ocurre una vez al año.

- Evaluación final: El mando y cuando corresponda, el resto de evaluadores, otorgan la puntuación en cada comportamiento, basándose en el desempeño del trabajador/a durante el año/periodo de evaluación. Formalmente no hay diferencia esencial con la evaluación de inicio de año, pero incluye ahora sí, el grado de cumplimiento del plan de mejora. Es importante destacar que la evaluación final es una oportunidad de aprendizaje, pues es posible ponderar el grado de avance con respecto a la evaluación inicial.

Para realizar una evaluación objetiva del desempeño y el plan de mejora, el Mando del evaluado debe considerar:

- Logros
- Cumplimientos
- Calidad en su trabajo
- Oportunidad en su trabajo
- Actitud
- Comentarios de los compañeros, clientes y/o ciudadanía
- Comentarios del propio colaborador

Al evaluar a su personal, el Mando debe ser objetivo, tratando de recrear los eventos y circunstancias que llevan a dar una respuesta u otra, utilizando, a ser posible, datos y hechos concretos de todo el periodo; no dejándose influenciar sólo por los aspectos más recientes.

El Método para la asignación de la gratificación.

Para el abono de la gratificación por evaluación del rendimiento individual, se establece un sistema de puntos, con un mínimo de 1 y un máximo de 100.

- El total de puntos obtenidos se efectúa: Por la puntuación obtenida resultado de la progresión en los objetivos de mejora individual de competencias, hasta un máximo de 60 puntos.
- Por la puntuación individual obtenida en relación con la media del grupo de referencia, hasta un máximo de 40 puntos.

Situación especial de la evaluación del personal de alta dirección y referentes que no dispongan de superior jerárquico.

- Por la consecución de objetivos hasta 60 puntos.
- Por la evaluación y desarrollo de competencias hasta 40 puntos.

De acuerdo la puntuación final obtenida, se determinará la cantidad total a otorgar, que será propuesta al Área de Desarrollo Organizativo y Régimen Interior, quien verificará la corrección del proceso y elaborará la propuesta de resolución de abono de la gratificación económica.



a) Determinación de la puntuación individual por el desarrollo de los objetivos de mejora de competencias.

Esta puntuación se obtendrá en base a la siguiente tabla de puntuación obtenida por las mejoras en competencias durante un periodo de un año.

El plan de desarrollo individual, Se establecerán entre 3 y 5 objetivos de mejora individuales y se plasmará en el formato adjunto, en él se establecerán unos indicadores (satisfactorio-parcial-no conseguido) para medir el cumplimiento de los objetivos de mejora, éstos serán tratados en la entrevista de seguimiento y en la evaluación final. Al término de la evaluación los indicadores de seguimiento se evalúan de la siguiente manera:

Objetivo de mejora cumplido satisfactoriamente	100%
Objetivo de mejora conseguido parcialmente	50%
Objetivo de mejora no conseguido	0%

El objetivo de mejora no cumplido, por responsabilidad exclusiva de la organización, que no ha facilitado los medios acordados en el plan de mejora individual, no promediarán y dicho objetivo de mejora será aplazado para el siguiente periodo, si así se considera.

El porcentaje promedio de consecución de los objetivo de mejora de competencias se aplicará a los 60 puntos de este apartado.

Ejemplo:

Objetivo 1: 50 %

Objetivo 2: 100%

Objetivo 3: 100%

Objetivo 4: 0%

Objetivo 5: 100%

Promedio. = $(50+100+100+0+100)/5 = 70\%$

A los 60 puntos *70% = 42 puntos por cumplimiento objetivos de mejora individuales.

PLAN DE OBJETIVOS VINCULADO AL DESARROLLO COMPETENCIAS



Fecha:	
Nombre:	
Cargo:	
Sección	

I. Fortalezas, necesidades de desarrollo y expectativas de la persona

Fortalezas:	Necesidades de Desarrollo:

Expectativas de la Persona:

II. Acciones de Desarrollo de Competencias : objetivos de mejora

1	Competencia:
	Conducta a mejorar:
	Acción de desarrollo:
	Fecha:

2	Competencia:
	Conducta a mejorar:
	Acción de desarrollo:
	Fecha:

b) Posición contra la media de su grupo de referencia.

El personal que se encuentre por encima de la media de su grupo de referencia tendrá derecho a obtener una puntuación de 30 a 40 puntos, dependiendo en cuál de los 2 tramos superiores a la media se encuentre, como lo muestra el siguiente gráfico.

Tramo 3	> 16%	40 puntos
Tramo 2	> 11% al 15%	35 puntos
Media grupo	+ - 10%	30 puntos
Tramo 1	-11% al 15%	20 puntos
Tramo 0	- 16%	15 puntos

El personal que se encuentre ubicado en el grupo medio, en un margen entre menos-más 10%, obtendrá 30 puntos; y el personal que esté por debajo de este grupo medio podrá obtener 20 puntos si está en el tramo 1 (oscilando entre -11 y -16%) y 15 puntos si está un - 16% por debajo del grupo medio de referencia.

	Autoevaluació	Avaluació Tercers	Avaluació Caps	Avaluació Parells	Avaluació Col-laboradors	Caps Sergents	Grup Sergents	Diferència Tercers-Grup	Diferència Caps-Caps Sergents
Competència									
Desenvolupament de persones i equips	45,00	43,52	50,00	43,75	35,00	49,00	45,98	-2,45	1,00
Direcció de persones	40,00	42,74	57,50	36,67	35,00	52,75	46,19	-3,45	4,75
Lideratge	50,00	41,62	45,00	43,33	35,00	52,72	48,97	-7,35	-7,72
Orientació a resultats	50,00	47,62	50,00	53,13	25,00	51,65	47,32	0,30	-1,65
Comunicació i comprensió interpersonal	50,00	51,59	50,00	53,82	45,83	53,47	51,45	0,14	-3,47
Gestió de conflictes	50,00	49,21	54,17	47,22	45,83	45,93	46,39	2,81	8,24
Orientació al servei i al ciutadà	56,25	51,88	53,13	54,17	43,75	57,71	56,57	-4,70	-4,58
Planificació i organització del treball	54,17	51,31	52,08	56,25	33,33	54,63	52,35	-1,05	-2,55
Presa de decisions	55,00	48,45	60,00	47,08	30,00	54,00	51,78	-3,33	6,00
Treball en equip	37,50	50,10	50,00	53,13	41,67	45,71	48,82	1,28	4,29
Visió global	35,00	53,55	60,00	54,58	40,00	52,00	49,15	4,40	8,00
Mitjanes	47,54	48,33	52,90	49,38	37,31	51,78	49,54	-1,22	1,12

COMPARACIÓ TERCERS

Més del 15%	<u>56,98</u>	40 punts
Igual o menor del 15% i més del 10%	<u>56,98</u> i <u>54,50</u>	35 punts
Entre el -10% i 10%	<u>44,59</u> i <u>54,50</u>	30 punts
Menys del -10% i igual del -15%	<u>44,59</u> i <u>42,11</u>	20 punts
Menys del -15%	<u>42,11</u>	15 punts

COMPARACIÓ CAPS

Més del 15%	<u>59,55</u>	40 punts
Igual o menor del 15% i més del 10%	<u>59,55</u> i <u>56,96</u>	35 punts
Entre el -10% i 10%	<u>46,60</u> i <u>56,96</u>	30 punts
Menys del -10% i igual del -15%	<u>46,60</u> i <u>44,01</u>	20 punts
Menys del -15%	<u>44,01</u>	15 punts



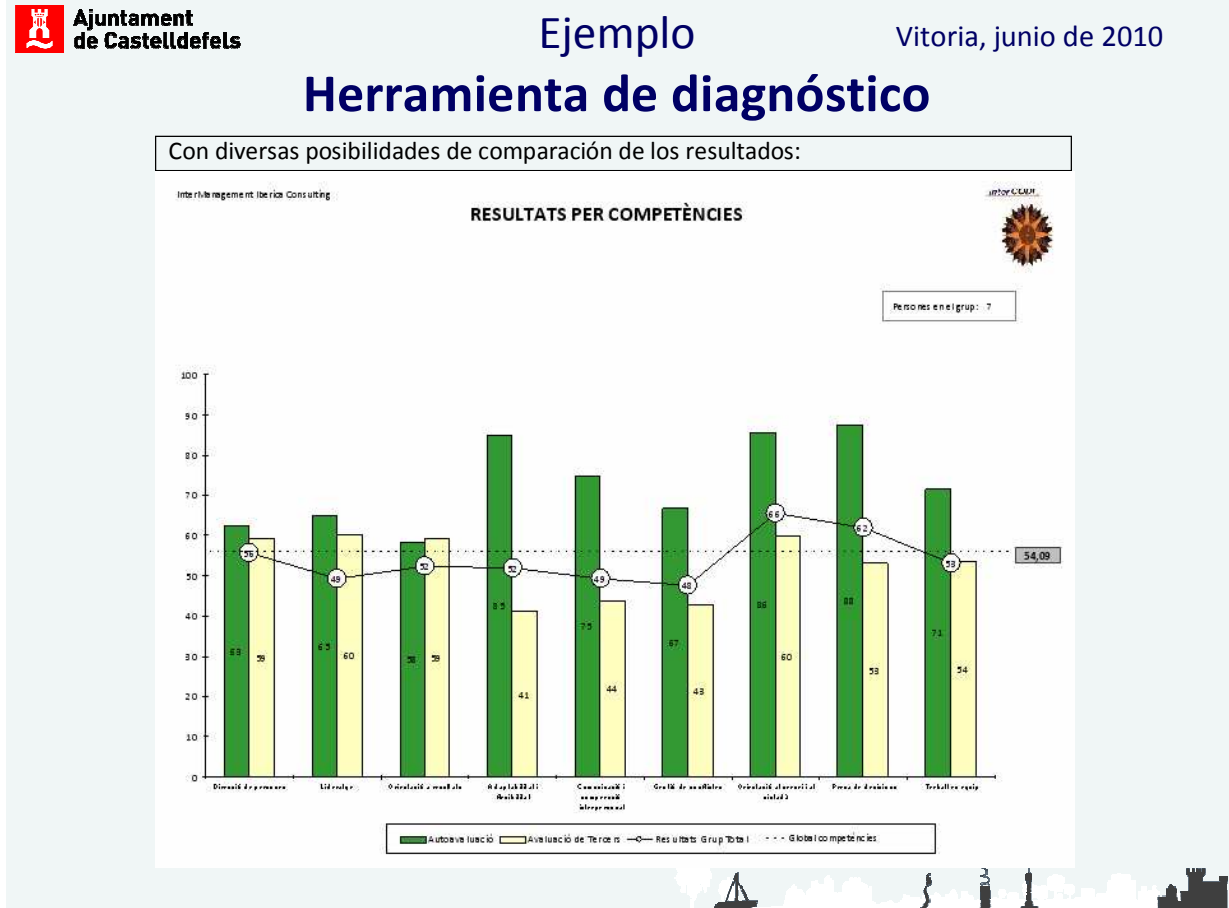
RIESGOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA Y ACCIONES PREVENTIVAS Y DE APOYO

- **Falta de comprensión sobre las potencialidades del sistema.** Los participantes entienden que la implementación de este modelo implicará una mejora en la calidad de su liderazgo. Ven que el modelo les da referentes claros para su propia actuación profesional, y que los orienta sobre el ejemplo que deben mostrar a sus equipos. En este sentido, son conscientes de que en esta primera ronda de entrevistas es probable que tengan que reconocer ante algunas personas que lo que les pedirán que corrijan puede ser algo que el propio mando tenga que corregir.
- **Incomodidad en la entrevista de evaluación.** El evaluador puede encontrarse incomodo evaluando determinadas conductas que ni él mismo practica, dejando en evidencia sus propias carencias. En una organización como la nuestra, donde las personas trabajan durante tanto tiempo juntas es fácil crear estereotipos o etiquetar determinadas conductas a personas concretas. Este hecho puede llegar a afectar tanto a evaluadores como evaluados y distorsionar la finalidad de las entrevistas de evaluación.
- **Experiencia vinculada a la gratificación económica** y no a un proceso de desarrollo de personas.

Durante las sesiones de trabajo con los mandos se han manifestado algunas dudas sobre la relación entre la evaluación de las competencias y la recompensa económica asociada. El hecho de vincular al sistema una gratificación económica además considerada poco sustanciosa para algunos, ha generado una cierta incertidumbre. Las mejoras que nos ofrecerá este sistema estarán vinculadas a la mejora de habilidades profesionales, personales y de organización y no tanto a motivaciones extrínsecas.

- **Falta de práctica en las determinadas competencias: técnicas de entrevista.** Existe preocupación en relación al tiempo de preparación y el espacio para la realización de las entrevistas. Los mandos valoran la necesidad de preparar cada entrevista para mejorar los resultados. Es necesario asegurar la planificación del proceso: la preparación, la realización y la evaluación de las entrevistas. En este sentido, es importante que los mandos dispongan de tiempo suficiente para analizar y compartir el proceso.
- **Falta de confianza en el sistema.** Dudas sobre si será sostenible en el tiempo o quedará burocratizado. Un elemento importante para el éxito del modelo es el establecimiento y seguimiento de los planes de mejora. Hay que integrar las acciones de desarrollo y seguimiento en la rutina de trabajo, es necesario establecer espacios de coordinación para el seguimiento entre mandos y colaboradores.

HERRAMIENTA DEL SISTEMA



Consideramos que la información es de vital importancia para que la toma de decisiones sea lo más objetiva posible y que, además, pueda apoyar a las personas a nivel individual y grupal en su desarrollo competencial, transformando las acciones de mejora, los esfuerzos y compromisos en datos y números comprensibles para los interesados y fomentar el autocontrol en su desarrollo.

La herramienta informatizada que permite la evaluación de las competencias a nivel individual y grupal ha sido adaptada a las necesidades concretas de la Policía Local de Castelldefels y nos permite:

- Definir evaluadores y evaluados e introducir referencias necesarias para comparar la información.
- Elaborar los cuestionarios de diagnóstico de competencias según familias profesionales.
- Incluir diversas modalidades de diagnóstico: evaluación directamente del responsable (180º), autoevaluación, evaluación 360º, etc.



- Mantener al día la información y compararla con aplicaciones posteriores, interpretar los resultados a través de distintos tipos de gráficas y tablas: totales, por dimensiones, por competencias, por preguntas, comparaciones, etc.
- Obtener información general en relación a las necesidades de formación, acciones de apoyo y de desarrollo del personal.

RESULTADOS OBTENIDOS

Comprensión y aceptación del sistema

Del total de la plantilla de la Policía Local, sólo un agente ha decidido no participar en el proceso y, después de hacer la evaluación, 2 Agentes han quedado invalidados. El resto de los miembros de la Policía han participado diligentemente.

La evaluación 360º ha facilitado información para la discriminación de comportamientos. Los informes tienen validez para sustentar los planes individuales de mejora.

Los participantes en general, han mostrado su aceptación hacia el modelo de gestión por competencias. La mayoría lo valora positivamente y confía en que aportará mejoras a la organización y favorecerá la calidad del ejercicio de rol del mando.

A medida que avanzamos en el proyecto, aumenta su aceptación entre mandos y agentes.

Por su parte, la estructura de mando se compromete con la responsabilidad y precisión que el sistema conlleva, considerándolo una guía y soporte importante para fortalecer y legitimar su papel. A su vez, el modelo les facilita la identificación de las áreas de desarrollo y mejora de sus equipos.