

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**MÁSTER EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE LAS
ORGANIZACIONES Y EN RECURSOS HUMANOS**

-

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO Y DE LAS COMPETENCIAS DE PROFESIONALES



ESTUDIANTE: Sergi Sabando Garcia

TUTOR: Miguel Ángel Nadal

Curso: 2021-2022

RESUMEN

La evolución y el desarrollo exponencial de la tecnología está impactando de forma constante y severa la naturaleza de los puestos de trabajo de las organizaciones. Este factor, junto con la volatilidad y la incertidumbre que ha introducido la pandemia asociada a la COVID-19 en los entornos laborales, ha hecho más urgente y necesaria la adaptación de los recursos humanos y del talento de las organizaciones a las nuevas formas de trabajar y los nuevos retos. Es por ello que en estos entornos se hace necesario disponer de una herramienta que permita medir la adecuación, en términos de rendimiento y de competencias profesionales, de los y las profesionales de una organización a los puestos de trabajo que ocupan y que podrían ocupar en la propia organización. En el presente proyecto se pretende exponer la conceptualización e implementación de una herramienta para medir el rendimiento y las competencias de los y las profesionales de una organización del ámbito de la salud, bajo el propósito inmediato de poder recabar datos que permitan mejorar la toma de decisiones acerca de quiénes de ellos presentan mejores candidaturas para ocupar puestos de trabajo estables en la organización.

ABSTRACT

The evolution and exponential development of technology is constantly and severely impacting the nature of organizations' jobs. This factor, plus the volatility and uncertainty that the pandemic associated with COVID-19 has introduced into work environments, has made it more urgent and necessary to adapt human resources and organizations talent to new ways of working and new challenges. That is why in these environments it is necessary to have a tool to measure the adequacy, in terms of performance and competencies, of the professionals of an organization to the jobs they occupy and that they could occupy in the organization itself. This project aims to present the conceptualization and implementation of a tool to measure the performance and potential of the professionals of an organization in the health sector, under the immediate purpose of being able to collect data to improve decision-making about which of them present the best candidates to occupy stable jobs in the organization.

DESCRIPTORES Y PALABRAS CLAVE

Rendimiento, competencias, gestión del talento, objetivos.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Justificación	4
1.2. Revisión teórica	8
1.2.1. Marco conceptual	8
1.2.2. Estado del arte	1
12. OBJETIVOS	122.1
. Objetivo general	202.2.
Objetivos específicos	133. METODOLOGÍA Y
PROCEDIMIENTO	134.
RESULTADOS ESPERADOS	20
5. CRONOGRAMA	226.
PRESUPUESTO	237.
CONCLUSIONES FINALES	248. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y ANÁLISIS DE
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS	269. REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS	
2910. ANEXOS	31

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

La organización en la que se desplegará el proyecto descrito en este trabajo es el Servei Català de la Salut, una organización de titularidad pública dependiente del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya. El cometido principal de la organización es garantizar el acceso de la ciudadanía de Catalunya a un sistema de salud universal, público, integral y equitativo, adaptando la oferta de servicios sanitarios a las necesidades de la población.

Con tal de añadir contexto estructural y clarificar el rol del Servei Català de la Salut en el marco del Departament de Salut, es relevante anotar que del Departament dependen una totalidad de 53 entidades públicas (*Sector públic de Salut*, s.f.), que suman un total de 67.748 profesionales y cuentan con un presupuesto total de 10.036.870.000 €. De este grupo de entidades, 33 de ellas se orientan al ámbito asistencial, 5 al ámbito institucional –ámbito al que pertenece el Servei Català de la Salut–, y 15 al ámbito de la investigación. La entidad con mayor número de profesionales del Departament de Salut, que aglutina el 51,8% de profesionales del mismo, es el Institut Català de la Salut, siendo la organización del ámbito asistencial que cuenta con una mayor plantilla de especialistas en medicina, enfermería y ciencias de la salud, desplegados en el territorio catalán en los diferentes centros de salud que la misma organización gestiona.

Así pues, el Servei Català de la Salut es una de las 5 organizaciones de tipo institucional del Departament de Salut. Su rol se centra en la planificación, ordenación, financiación, compra y evaluación de servicios sanitarios, bajo el objetivo de distribuir la oferta de servicios sanitarios en el territorio de manera que las necesidades de la ciudadanía estén cubiertas. El Servei Català de la Salut nació el año 1991 producto de la aprobación de la Llei d'ordenació sanitària de Catalunya (LOSC) en el año 1990, como resultado original del traspaso de las competencias en materia de salud del Gobierno de España a las autonomías, ya en el año 1981 (*El CatSalut i el model sanitari català*, s.f.). Con ello, el sistema de salud de Catalunya se configura a partir de un modelo público, centrado en la atención a la persona, que apuesta por el aprovechamiento de los recursos sanitarios existentes, sean de titularidad pública o privada, para poder ejercer el derecho constitucional de protección de la salud.

Dicha organización, que contaba con 573 profesionales en plantilla a 31 de diciembre de 2019, ha incrementado en más de un 41% las dimensiones de su plantilla entre el mes de septiembre del año 2020 y el mes de septiembre del 2021. Este incremento se ha debido, en su mayoría, al impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sistema de salud autonómico. A raíz de la emergencia sanitaria, el gobierno catalán aprobó en junio del año 2020 un programa de

contratación temporal, bajo el objetivo de dotar de la estructura organizacional necesaria para hacer frente a las demandas derivadas de la pandemia. Dicho programa permitió la contratación de un total de 239 profesionales entre los meses de septiembre de los años 2020 y 2021, bajo contratos de obra y servicio con vencimiento a 31 de diciembre del año 2023.

De dicho volumen de profesionales, 812 personas a fecha de 31 de diciembre de 2021, el 70% son mujeres, y el 30% son hombres. En lo relativo a la pirámide de edad, el mayor volumen de profesionales se ubican en el rango de edad superior a los 60 años, con 141 personas. El número de profesionales disminuye de forma lineal y progresiva a menudo que nos acercamos al rango de edad inferior a los 25 años, con 23 personas. Dicha distribución se explica a través de tres factores principales. En primera instancia, debido a que el grueso de profesionales de la organización se incorporaron en los primeros años de nacimiento de la misma, a principios de los años 90. En segundo lugar, debido a que el índice de rotación de la organización es prácticamente nulo: a causa de que, a excepción del programa de contratación temporal de la pandemia, casi todos los contratos son laborales fijos (es decir, la vinculación no es de tipo funcional) y el paquete de compensación es muy competitivo (condiciones salariales, permisos y vacaciones, y horarios). En tercer término, debido a que no hay alternativas contractuales para contratar nuevos profesionales, a excepción de las vacantes generadas por las jubilaciones ordinarias de la plantilla y sin contemplar, una vez más, el programa de contratación temporal de la pandemia.

Para visualizar de forma más gráfica la distribución de los y las profesionales según sexo y rango de edad, se adjuntan dos tablas con datos fechados a 31 de diciembre de 2021:

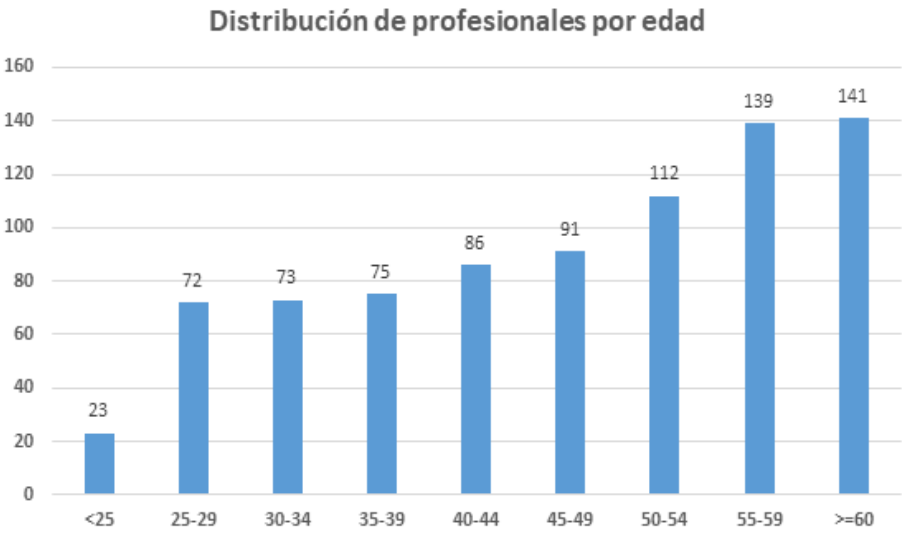


Tabla 1. *Distribución de los y las profesionales de la organización por rangos de edad*

Distribución de profesionales por sexo

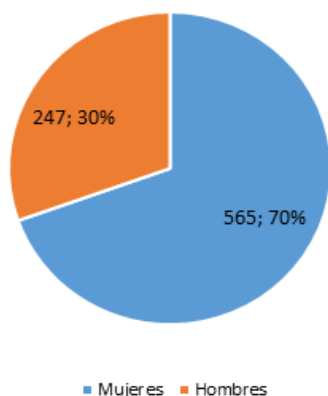


Tabla 2. *Distribución de los y las profesionales de la organización por sexo*

En previsión del vencimiento del grueso de contrataciones temporales asociadas al programa temporal, y atendiendo al hecho que la organización, a raíz de la pandemia, ha asumido nuevas responsabilidades que hasta ahora no desarrollaba (principalmente, los ámbitos de comunicación del sistema de salud catalán con la ciudadanía, de gobierno de las relaciones entre el mundo local y los centros proveedores de servicios sanitarios, y de tratamiento, gestión y manejo de datos macroscópicos de la ciudadanía en relación al sistema de salud), la dirección del Servei Català de la Salut propuso a la Generalitat la necesidad de estabilizar 215 de las 239 contrataciones temporales, mediante contrataciones de estructura. Es necesario puntualizar que, por “estabilizar las contrataciones”, se entiende el obtener un incremento permanente en la partida destinada a personal laboral indefinido que permita contratar, de forma laboral indefinida, tantas contrataciones como sean aprobadas. Puesto que no hay garantía que la Generalitat apruebe por completo la petición, y el escenario más probable es que sea aprobada la estabilización de parte del total de puestos de trabajo creados en contexto COVID-19 y que, además, la eventual estructuralización implique la publicación de tantas convocatorias abiertas como puestos de trabajo se estabilicen, se hace necesario desarrollar un procedimiento que permita evaluar, por un lado, el nivel de desarrollo de competencias profesionales y, por otro, el rendimiento de los y las profesionales de la organización, para detectar qué profesionales de la misma tendrían las mejores candidaturas para ocupar los futuros puestos de trabajo vacantes.

Por todo lo anterior, a través de dicho procedimiento deberíamos ser capaces tanto de evaluar y medir el rendimiento de los y las profesionales en sus respectivos puestos de trabajo, como de evaluar y medir el grado de desarrollo de los y las profesionales en las competencias profesionales del puesto de trabajo. Con ambas variables parametrizadas y medidas, y con miras a los procesos de selección citados, dispondríamos de una mayor cantidad de información

acerca del nivel de desarrollo en materia de competencias y del rendimiento de los y las profesionales, permitiéndonos a la postre tomar mejores decisiones en los eventuales procesos de selección. Por añadidura, a futuro y ya fuera del alcance de este trabajo, el hecho de poder medir el rendimiento y las competencias de parte de la plantilla nos permitiría, previa conceptualización y desarrollo, desplegar planes de acción enfocados a mejorar el rendimiento dichos y dichas profesionales de la organización, y planes de acción para desarrollar las competencias de aquellos y aquellas que se considere.

Así pues, el núcleo de este trabajo se centrará en la conceptualización y en la propuesta de implementación de dicho procedimiento de evaluación en la organización, bajo el objetivo principal de obtener información sobre el rendimiento y sobre el grado de desarrollo de los y las profesionales en las competencias profesionales de sus respectivos puestos de trabajo de cara a facilitar la toma de decisiones en los eventuales procesos de selección que se celebrarán al vencer el programa temporal de contrataciones.

Adicionalmente, es necesario añadir que el procedimiento deberá ser implementado antes del 30 de noviembre del año 2023, con la finalidad de poder lograr el objetivo principal, y poder obtener información relativa al rendimiento y competencias de los y las profesionales y así poder facilitar la toma de decisiones en los procesos de selección que se darán a principios del año 2024. Todo ello, atendiendo al hecho que el vencimiento de los contratos temporales se dará el 31 de diciembre de 2023, y los procesos de selección deberán darse, debido a criterios normativos, de forma posterior al vencimiento de los contratos temporales.

Para poder justificar de forma más precisa la actuación y entender las acciones que se proponen llevar a cabo, se hace necesario añadir información de contexto al cuerpo del texto.

Por un lado, cabe mencionar que en el mes de julio del año 2022 se desplegará en la organización la primera fase de un proyecto de implantación de la gestión por objetivos para toda la plantilla. Dicho proyecto pretende que todo profesional de la organización tenga asignados un número limitado de objetivos a cumplir anualmente, confeccionados de forma conjunta entre su manager y él mismo, y derivados de los propios objetivos del área. No será hasta el primer día del mes de noviembre del año 2023 que no dispondremos de información fidedigna asociada al cumplimiento de los objetivos de los y las profesionales y, por lo tanto y en suma, no dispondremos de información asociada al rendimiento de los mismos hasta el año 2023. El proyecto, como se ha afirmado previamente, pretende nutrirse de información asociada al rendimiento de los empleados y empleadas para poder hacer uso de dicha información, junto con la información vinculada a las competencias profesionales. Dicho esto, y en consecuencia, no podríamos disponer de las medidas y el mapeado de la variable rendimiento hasta principios

del cuarto trimestre del año 2023, hecho que afectaría al momento en el que podríamos cumplir el objetivo principal del proyecto de los objetivos del proyecto.

Adicionalmente y para poder contribuir a contextualizar el trabajo, se añade una descripción de un puesto de trabajo aleatorio de la organización, en el apartado *Anexo 1*, así como el repositorio de competencias de la organización, en el apartado *Anexo 2*.

1.2. Revisión teórica

1.2.1. Marco conceptual

El proyecto se centra en los conceptos centrales de rendimiento, de competencias profesionales, y de mapa de talento. No obstante, antes de pasar a detallar dichos conceptos, conviene definir primero uno de primario, que implica a los tres: el concepto de gestión del talento.

Para dicho concepto, el de *gestión del talento*, a pesar de ser definido de forma heterogénea en la literatura, existe un consenso ciertamente mayoritario en su enfoque. Se puede observar de forma representativa en las perspectivas de Covey (1966) y Chambers (1998), que centran la definición en la función de la organización encargada de proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados y empleadas. Chiavenato (2009), por su lado, centra el punto de mira en el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Así pues, derivado de lo anterior podemos entender la gestión del talento como aquella función orientada a la provisión de profesionales, a su desarrollo, a la gestión de su desempeño y a su motivación.

Según Vallejo (2015), la correcta gestión del talento conlleva las siguientes consecuencias positivas para la totalidad de la organización:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar a la organización los y las profesionales idóneos.
- Proporcionar a la organización competitividad.
- Incrementar la satisfacción en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Mantener políticas éticas y de transparencia.
- Crear mejores sinergias de trabajo.
- Evaluar el desempeño de los y las profesionales.

El segundo concepto, de *rendimiento*, se puede entender como la capacidad del o de la profesional para desarrollar de forma efectiva las funciones de su puesto de trabajo (Abi

Abdallah, R., 2017). Una forma práctica de considerarlo, bajo el propósito de hacer el constructo más medible y más pragmático, es centrarse en la consecución, por parte del o de la profesional, de los objetivos establecidos para su puesto de trabajo, confeccionados en conversación con su mánager.

En este sentido, Nassazi (2013) coincide también en definir el rendimiento como el producto del puesto de trabajo, asociado a los resultados del mismo y su éxito. Lo amplía aseverando que la mejora del rendimiento puede ser demostrada a través de la mejora de la producción. En este punto, entonces, se hace patente la necesidad de medir la producción para poder medir el rendimiento.

Relacionado a la última afirmación, Arinanye (2015) añade que el proceso de medida de los resultados debe centrarse en la productividad, la eficiencia, la efectividad y la calidad. Por ello, y en consecuencia, la medición del rendimiento debe tener en cuenta, a través de sus indicadores, dichas variables. Confeccionar objetivos individuales atendiendo al hecho que reflejen dichas cualidades resulta, entonces, una solución práctica a la complejidad de la medida del rendimiento.

Desde la primera década del siglo XXI las evaluaciones tienden a confiar en la valoración de metas previamente identificadas a través del diálogo con mánagers, con indicadores cuantificables (Longo, F., 2006). Es por ello que se puede deducir que medir el rendimiento a partir del diseño de objetivos cuantificables en conversación con el mánager jerárquicamente superior de cada profesional de la organización, supone una opción razonable y práctica.

En la línea anterior, en este proyecto se considerará un modelo de medición del rendimiento centrado, a grandes rasgos, en tres fases (Armstrong, 2005): la confección de objetivos individuales del trabajador por parte del manager en colaboración con el trabajador, la calibración y ajuste de los mismos durante el período de evaluación, y la evaluación de los mismos al finalizar el período. Para confeccionar los objetivos, se tendrá en cuenta la necesidad que los mismos reflejen resultados y no las actividades necesarias para producir resultados, la necesidad que las métricas sean prácticas y estén normalizadas, y que las medidas estén consensuadas y sean confiables por ambas partes (Parker, 2000).

Cambiando de ámbito, el concepto de competencia ha sido definido a lo largo de los años bajo distintos puntos de vista. En primera instancia, McClelland (1973) lo concibió como una característica subyacente al individuo causalmente relacionada con criterios relacionados con el desarrollo efectivo, o superior, en un puesto de trabajo. Spencer (1993), años más adelante, redundaría en la misma línea. Por otro lado, Pissinatti (2002) la definió como la capacidad para

movilizar, articular y poner en acción valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. Más adelante, Pereda y Berrocal (2002) definirían el concepto como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo o organización concretos. Así pues, y de todo lo anterior, se deriva que la competencia estaría influenciada por la personalidad, y medirla permitiría predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y tareas profesionales que conllevarían a un grado de desempeño superior.

McClelland (1976) desarrolló un procedimiento de determinación de las competencias profesionales de puestos de trabajo consistente en entrevistas a grupos de profesionales de alto rendimiento y de bajo rendimiento en dichos puestos de trabajo. Su propósito era poder identificar a través de la técnica de incidentes críticos objetivamente observables que permitan identificar cada competencia, diferenciando aquellos comportamientos observables pertenecientes a profesionales con bajo rendimiento en su puesto de trabajo, de aquellos pertenecientes a profesionales con alto rendimiento. Dicho procedimiento, denominado entrevista de incidentes críticos o *behavioral event interview* (BEI), también puede ser utilizado, una vez elaborada una rúbrica de evaluación de cada competencia con sus comportamientos observables asociados, para poder evaluar el grado de desarrollo competencial de un profesional en cuestión (Barrera, 2012).

El tercer concepto, de *mapa de talento* pretende, a través de la evaluación de las variables *rendimiento y competencias*, revelar la dirección que debe tomar la estrategia organizativa de una organización para poder alinear de nuevo sus recursos en materia de recursos humanos con tal de lograr el éxito (Abi Abdallah, R., 2015).

Los mapas de talento se representan de forma típica, mediante la interacción entre las dos dimensiones previamente citadas, o bien entre la primera de las dimensiones y una segunda que se identificaría con el constructo *potencial*, en una matriz de 9 celdas. Dichas celdas serían resultantes de categorizar ambas dimensiones entre 3 niveles distintos. Disponer los valores en las variables de los y las profesionales de la organización en la matriz nos provee de una imagen clara de cómo están distribuidos los mismos en la estructura organizacional. Esto facilita que los y las managers, de la mano y en colaboración de la función de recursos humanos, puedan tomar mejores decisiones en materia de desarrollo de recursos humanos sobre profesionales en función de rendimiento y competencias en su puesto de trabajo, a la postre mejorando el rendimiento de la organización (Abi Abdallah, R., 2015).

1.2.2. Estado del arte

La literatura al respecto de los mapas de talento, entendidos como herramientas para visualizar los datos relativos a la medición de las competencias y el rendimiento de los profesionales, es escasa, y no ofrece una versión unívoca de la herramienta. Habiéndose realizado un análisis exploratorio del uso de mapas de talento en organizaciones para la mejora de la toma de decisiones en materia de gestión del talento, no se ha encontrado un número suficiente de trabajos al respecto, hecho que lleva a considerar el presente trabajo como un trabajo exploratorio sobre el tema.

En el sentido anterior, Yasin (2017) asevera que el hecho que la gestión del talento conlleve atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en sus roles específicos, es consecuencia natural que dichos profesionales tengan un alto desarrollo de competencias y un rendimiento elevado. Dicha visión es compartida por Scullion y Collings (2011). De esta reflexión, defiende Yasin (2017), nace la necesidad de medir y mapear las competencias y el rendimiento, con el propósito final de mejorar los procesos de atracción y selección del talento para promover la selección de profesionales de mayor desarrollo de competencias y mayor rendimiento, así como de mejorar los planes y acciones de desarrollo de las competencias y del rendimiento. En esta misma dirección apuntan Sireesha y Ganapavarapu (2014), añadiendo que la gestión del talento, producto de la consideración del potencial y el rendimiento del personal, es un vector principal del éxito de la organización.

Yasin (2017) visualiza la evaluación, o mapeado, del talento como un proceso enfocado a facilitar la visualización del talento de una organización, bajo el propósito de detectarlo y etiquetarlo, y facilitar en consecuencia la formulación de planes individuales de desarrollo.

Yasin (2017) defiende el uso de entrevistas de tipo BEI (*behavioral event interview*) y entrevistas semiestructuradas para, junto con la evaluación del rendimiento a través de objetivos individuales, categorizar las competencias y el rendimiento de los trabajadores. Con tal de ubicar el personal bajo ambas variables, propone la definición de unos criterios de alto rendimiento y alto grado de desarrollo de competencias con los cuales comparar las evaluaciones realizadas y asignar valoraciones en función de la proximidad de lo observado a los criterios de excelencia definidos. Para la variable *competencias*, propone considerar los niveles de desarrollo en las competencias del puesto de trabajo en cuestión, características de la personalidad, y aspectos de la motivación de la persona. Para la variable *rendimiento*, propone considerar el cumplimiento de objetivos durante los últimos 2-3 años, y la capacidad de aprendizaje continuo. Durando (2014) reflexiona sobre la falta de consenso en la definición de la variable potencial, y la implicación que tiene ello sobre el criterio para detectar y medir el

propio potencial, y el rendimiento. Es por eso que defiende que dichas medidas deben alinearse con la estrategia de la compañía, buscando el consenso del máximo número de partes sobre la validez de los métodos de evaluación.

Yasin (2017) propone, a partir de las evaluaciones realizadas, visualizar los datos en una matriz que cruce ambas variables y las separe en 3 intervalos, creando 9 categorías. Para las categorías de medio grado de desarrollo de competencias y alto rendimiento, y de alto grado de desarrollo de competencias y medio rendimiento, propone acciones de coaching, mentoring y de aumento del grado de complejidad de los objetivos a lograr, con tal de potenciar su desarrollo y mejorar su rendimiento. Scullion y Collings (2011) añaden a este respecto que los planes de acción enfocados al desarrollo del talento deben articularse, para mayor alcance y grado de mejora profesional, en cuatro ámbitos: los programas formales de desarrollo técnico, las experiencias de desarrollo basadas en la creación de nuevas relaciones y contactos profesionales, las experiencias de desarrollo basadas en el puesto de trabajo objetivo (*job-mirroring*), y las actividades informales de desarrollo. Cabe también prestar atención a las categorías de bajo grado de desarrollo de competencias y medio rendimiento, y medio grado de desarrollo de competencias y bajo rendimiento, en las que expone que es recomendable mejorar su capacidad para resolver problemas. Para el caso de las categorías de bajo grado de desarrollo de competencias y rendimiento, asegura tomar una decisión acerca de su continuidad en la organización (Yasin, M., 2017). Por otro lado, Durando (2014) defiende un modelo de matriz separada en 2 intervalos, que genere 4 categorías, bajo el propósito de facilitar su implementación y simplificando el tipo de planes de mejora a desarrollar en función de la categoría. De esto, se puede deducir que el modo de representación de los datos es, tan sólo, una herramienta que permite discriminar qué profesionales se asocian a qué planes de mejora. El tipo de representación, pues, debería ser coherente con el tipo de acciones que pueden darse a posteriori.

Con tal de minimizar sesgos en la categorización del personal, siempre que sea posible se hace interesante poder ofrecer oportunidades de desarrollo y mejora a toda la plantilla, independientemente de los resultados de la evaluación, así como comunicar de forma abierta el resultado con cada profesional (Yasin, M., 2017).

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

El actual proyecto tiene, tan sólo, un objetivo principal. Éste se centra en confeccionar e implementar un procedimiento de evaluación y mapeo del rendimiento y las competencias

profesionales de los y las profesionales de la organización. El propósito de dicho objetivo es que, a partir de la obtención de datos relativos al rendimiento y las competencias de los y las profesionales contratados y contratadas a través de contratos temporales, y una vez sean publicados los procesos de selección de estabilización de los puestos de trabajo temporales generados por la pandemia en la organización, el procedimiento diseñado facilite la toma de decisiones acerca de qué profesionales deberían ocupar los puestos de trabajo indefinidos. Dicho objetivo debería ser cumplido en el mes de noviembre del año 2023, debido al hecho que en diciembre del año 2023 vencerán las contrataciones del programa temporal. Un indicador de cumplimiento para el mismo sería, sencillamente, el disponer de la herramienta desarrollada e implementada en el mes de noviembre del año 2023.

Así pues, en suma, lo que se pretende es elaborar un procedimiento interno de la organización para la evaluación, de forma combinada, de los objetivos y las competencias de los y las profesionales, entendiendo por objetivos aquello que se debe lograr en un tiempo determinado, y por competencias el cómo hay que desempeñarse para lograr dichos objetivos.

2.2. Objetivos específicos

El primer objetivo específico es la ejecución de la medición de las competencias profesionales de los y las profesionales con contrato del programa temporal durante el segundo y el tercer trimestre del año 2023, con la finalidad de poder disponer de los datos de las evaluaciones antes del mes de noviembre del año 2023.

El segundo objetivo específico es la recolección de los datos relativos al cumplimiento de objetivos, y el volcado de dichos datos junto con los datos relativos a competencias profesionales en un soporte gráfico determinado, antes de finalizar el mes de noviembre del año 2023.

3. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO

Con tal de contextualizar la metodología y procedimiento, se añade un diagnóstico esquemático de tipo *FODA*, complementado con la herramienta de tipo *CAME*, de la situación actual, para poder visualizar de forma más gráfica el contexto presente.

Como fortalezas, cabe mencionar:

- La buena recepción de las iniciativas en materia de desarrollo de recursos humanos por parte de los *mánagers*. Debido al hecho que el modelo de la función de recursos

humanos en esta organización estaba centrado en la administración de personal, los *mánagers* están demandando iniciativas que lleven a desarrollar sus equipos.

- La estabilidad de las vinculaciones laborales. La cultura organizacional, las buenas condiciones laborales y el poder sindical en la organización llevan a que la rotación en la organización sea muy baja.

Como oportunidades, hay que tener en cuenta:

- Impactar en la organización seleccionando el mejor talento a través de los eventuales procesos de selección. Se podrán detectar los mejores perfiles para ocupar un volumen de puestos de trabajo que supondrán una proporción notable del grueso de la plantilla, teniendo en cuenta, además, la baja rotación de la organización.
- Empoderar el *management*. Empezar a instaurar la cultura de la evaluación continua de *mánagers* a personal colaborador, en materia de rendimiento de los mismos y en materia de desarrollo y mejora profesional.
- Empoderar el departamento de RRHH en el ámbito del desarrollo profesional.

Como debilidades, hay que tener en cuenta:

- La excesiva jerarquización de la organización. La toma de decisiones en la organización es muy jerárquica. Ello contribuye a que los cambios sean difíciles de darse, y lentos de asumir por el grueso de la organización.

Como amenazas, hay que reseñar:

- La inestabilidad de la estructura directiva de la organización. Debido al hecho que los cargos directivos de la organización son cargos de confianza del puesto de director y, que éste mismo, es un puesto de confianza del partido político que gobierna en cada legislatura, un cambio de gobierno podría afectar, a la postre, a la estabilidad y curso del proyecto.

Como estrategias derivadas de la corrección de las debilidades detectadas, es necesario considerar:

- Será necesario llevar a cabo un diseño del procedimiento, en todas sus fases, que tenga en consideración a todos los tipos de interlocutores de la organización, en aras de reducir el impacto derivado de las resistencias, no tanto por la resistencia al cambio y sí fruto de la excesiva jerarquización de la organización.

Como estrategias derivadas del afrontamiento de las amenazas detectadas, conviene tener en cuenta:

- Será conveniente adaptar en el calendario la fase más débil del proyecto, la previa a la consolidación del mismo, antes del teórico cambio de legislatura: la fase de conceptualización del proyecto.

Como estrategias derivadas de la reorientación ante las fortalezas detectadas, hay que reseñar:

- La muy previsible buena recepción, por parte de los y las managers, del proyecto, ayudará al despliegue del mismo para con los y las profesionales de base. Dicha buena recepción podrá ser aprovechada para mejorar el grado de penetración del proyecto en el grueso de profesionales.

Como estrategias derivadas del emprendimiento ante las oportunidades detectadas, conviene tener en cuenta:

- Se podrá hacer uso de la información obtenida en las evaluaciones para seleccionar a los perfiles con mejor rendimiento y desarrollo competencial, y a su vez tener datos de los mismos para facilitar su desarrollo a largo plazo.
- Se podrá empezar a instaurar la cultura de la evaluación continua de managers a personal colaborador, a su vez contribuyendo a empoderar el departamento de RRHH en el ámbito del desarrollo profesional.

Antes de exponer la metodología que se llevará a cabo, y a modo de resumen general sobre el procedimiento, conviene introducir que para poder llevar a cabo los objetivos planteados, se analizarán y medirán dos variables principales de cada profesional de la organización: el rendimiento, y las competencias. Mediante la combinación de los valores de ambas variables, se podrá mapear a los y las profesionales en cuestión según las evaluaciones realizadas en términos de su rendimiento en su puesto de trabajo, y en términos del grado de desarrollo de sus competencias en su puesto de trabajo. Con tal de visualizar gráficamente los resultados de las evaluaciones para cada profesional, y facilitar la toma de decisiones en los procesos de selección, se dispondrán los valores en un soporte gráfico con dos ejes perpendiculares, uno para cada variable, facilitando la identificación y categorización de profesionales con alto rendimiento y alto grado de desarrollo de competencias.

La primera de las variables, la variable *rendimiento*, será medida a través de un procedimiento ya conceptualizado en la organización, y que se desplegará durante este año 2022. Dicho procedimiento se basa en la fijación y medición de objetivos para toda la organización, y persigue el objetivo último de avanzar en la dirección de gestionar el trabajo de las distintas unidades en base a objetivos. Dicho proyecto, a fecha de junio de 2022, se encuentra en fase de implementación, y está planificado su despliegue y comunicación a la organización en septiembre de este mismo año 2022. Así pues, en una primera fase de despliegue, se pretende

habituar a la organización a trabajar con el modelo de gestión por objetivos para, en septiembre de 2022, instaurar ya de forma oficial el modelo en la organización y vincularlo, así, a otros procesos clave como el acceso a formación, a promoción interna y, en un futuro, quizá a un complemento retributivo variable.

Relativo a los niveles de gradación de la dimensión *rendimiento*, se etiquetarán, de menor a mayor, como *pobre*, *bueno* y *sobresaliente*. En esta clasificación se toma como referencia el acuerdo entre mánager y colaborador sobre los objetivos a conseguir, en un intervalo temporal determinado. Así pues, atendiendo al hecho que se establecen 3 categorías para demarcar el valor de la variable *rendimiento*, si la persona objeto de medida logra un grado de consecución de los objetivos pactados con su mánager para su puesto de trabajo menor o igual al 33%, el valor en la dimensión *rendimiento* será *pobre*. Si logra un grado de consecución de los objetivos pactados con su mánager para su puesto de trabajo superior al 33% e inferior o igual al 66%, el valor en la dimensión *rendimiento* será *bueno*. Si éste es superior al 66%, el valor en la dimensión *rendimiento* será *sobresaliente*.

La segunda de las variables, la variable *grado de desarrollo de competencias*, será medida a través de un procedimiento centrado en el uso de rúbricas para, a través de la observación de comportamientos propios de cada competencia, poder evaluar el grado de desarrollo de la misma. Dicho procedimiento se basará en la celebración de entrevistas semiestructuradas de incidentes críticos, también conocidas como *behavioural event interview* (McClelland, 1998), por parte del equipo técnico de recursos humanos y a todos los y las profesionales contratados bajo el programa temporal de contrataciones. A partir de estas entrevistas, se elaborará para cada profesional un registro de los comportamientos observados y, a través de la categorización de los mismos a partir de unas rúbricas de evaluación previamente elaboradas, se obtendrá una puntuación asociada al grado de desarrollo de dichas competencias para dichos profesionales.

Para poder elaborar las rúbricas de evaluación de cada competencia, se partirá de las competencias definidas para cada puesto de trabajo, codificadas en cada uno de los puestos de trabajo. En el apartado *Anexo 1*, se incluirá un ejemplo de descripción de puesto de trabajo y el repositorio de competencias de la organización, así como un ejemplo de rúbrica de evaluación de competencias profesionales.

En lo relativo a los niveles de gradación de la dimensión *grado de desarrollo de competencias*, se etiquetarán, de menor a mayor, como *bajo*, *moderado* y *alto*. Así pues, atendiendo al hecho que se establecen 3 categorías para demarcar el valor de la variable, si la persona objeto de medida obtiene un grado de desarrollo en las competencias propias de su puesto de trabajo menor o igual al 33%, el valor en la variable será *bajo*. Si logra un grado superior al 33% e

inferior o igual al 66%, el valor en la variable será *moderado*. Si logra un grado superior al 66%, el valor en la variable será *alto*. Con las puntuaciones en ambas variables, se podrá mapear cada profesional de la organización en una matriz como la siguiente:

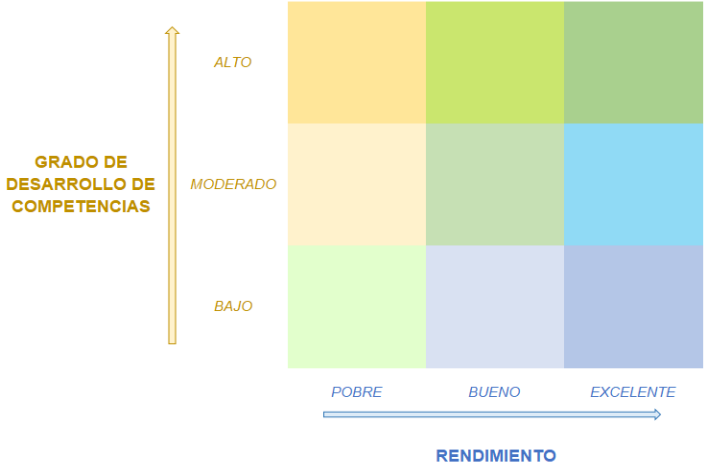
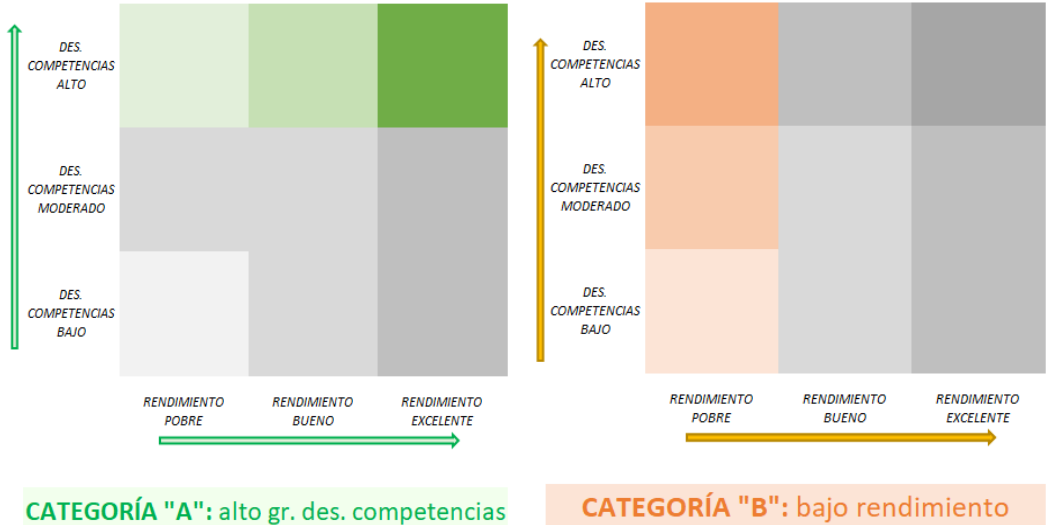


Tabla 3. Matriz rendimiento/grado de desarrollo de competencias

La combinación de los 3 niveles de cada variable puede dar lugar a distintas categorías bajo las cuales categorizar a los y las profesionales evaluados. Para simplificar el despliegue de acciones para mejorar el rendimiento y el desarrollo profesional, se hará uso de las siguientes categorías:

- *Profesionales con alto grado de desarrollo de competencias.* Para puntuaciones de tipo *alto* (superior al 66%) en la variable *grado de desarrollo de competencias*.
- *Profesionales con rendimiento pobre.* Para puntuaciones de tipo *pobre* (inferior o igual al 33%) en la variable *rendimiento*.
- *Profesionales con bajo grado de desarrollo de competencias.* Para puntuaciones de tipo *bajo* (inferior o igual al 33%) en la variable *grado de desarrollo de competencias*.



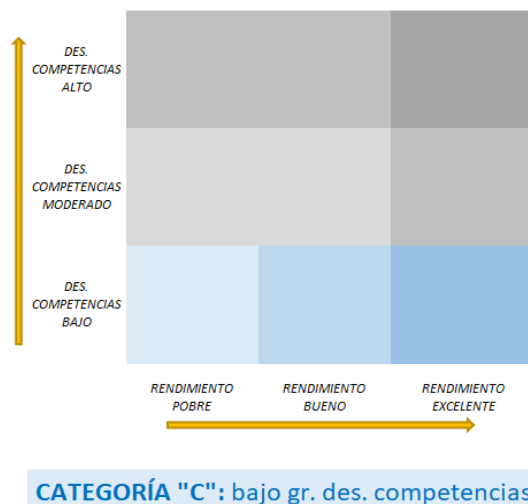


Tabla 4. *Categorías de alto grado de desarrollo, bajo rendimiento y bajo grado de desarrollo en la matriz rendimiento/grado de desarrollo de competencias*

El procedimiento a desplegar se compone de 5 fases principales: el análisis de la variable *grado de desarrollo de competencias del puesto de trabajo*, la calibración del análisis, el análisis de la variable *rendimiento*, la creación de la matriz, y la comunicación de los resultados a los *mánagers*.

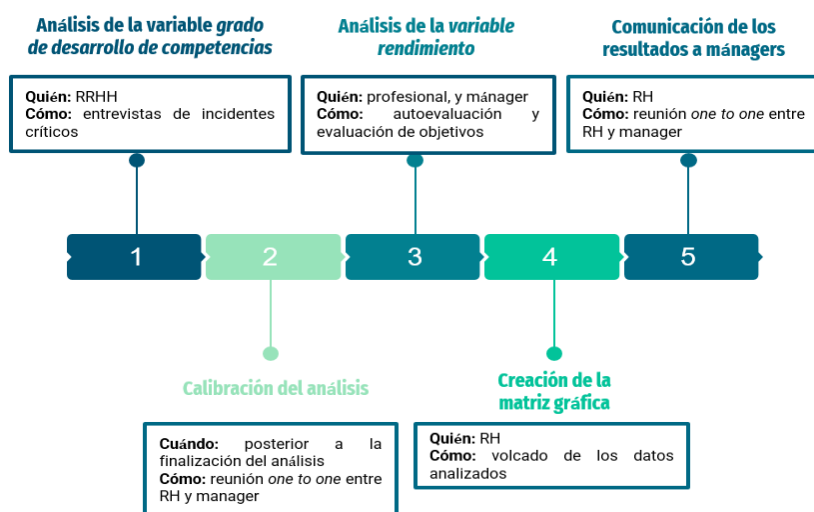


Tabla 5. *Flujo de trabajo del procedimiento*

En la primera de las fases, se analizará y evaluará la variable *grado de desarrollo de competencias profesionales*. Para poder conceptualizar el análisis, se listará el número y nombre de las plazas del programa temporal, y se recogerán las respectivas descripciones de los puestos de trabajo, para extraer el listado de competencias del cual habría que elaborar rúbricas de evaluación. Así pues, se confeccionará una rúbrica de evaluación para cada competencia, hecho que permitirá evaluar, una vez registrados los comportamientos observados

en las entrevistas de incidentes críticos, el grado de desarrollo de cada profesional en las competencias de su puesto de trabajo. Posteriormente, se confeccionará la estructura base de las entrevistas. Más tarde se conceptualizará y desplegará el plan de comunicación a la organización, haciendo especial énfasis a las personas afectadas, y después se celebrará el grueso de entrevistas. Finalmente, se llevará a cabo la codificación de los comportamientos observados siguiendo las rúbricas de evaluación, y asociando finalmente una puntuación de grado de desarrollo de cada competencia de cada profesional.

En la segunda de las fases, se calibrará y ajustará el análisis realizado, por parte de la función de recursos humanos. Para poder realizarlo, a través de la figura de los técnicos generalistas de recursos humanos, se analizará de forma individual la evaluación de cada profesional, compartiéndola en una reunión individual con el o la mánager. Con tal de validar los resultados, será necesario que exista consenso y validación del mánager sobre la evaluación realizada en la primera fase por parte del equipo de recursos humanos. En caso de no ser así, se celebraría una segunda entrevista de incidentes críticos con el profesional evaluado y el propio mánager presente, para posteriormente evaluar, de forma colaborativa y a través de las rúbricas ya diseñadas, las competencias objeto de evaluación.

En la tercera de las fases, se llevará a cabo el análisis de los resultados de las evaluaciones de los objetivos individuales del personal. En el marco de la fase de confección de los objetivos individuales, cada profesional, junto con su mánager, acordará 3 objetivos a cumplir en el próximo intervalo temporal marcado, de un total de 12 meses. De estos 3 objetivos, 2 serán cuantitativos y 1 cualitativo, confeccionados siguiendo la metodología *SMART*. Una vez pactados, será momento de la validación por parte del departamento de recursos humanos de los objetivos consensuados. Pasados los 5 primeros meses desde la confección de los objetivos, se celebrará una reunión individual entre el profesional y el mánager para hacer seguimiento del cumplimiento de los objetivos. Para terminar, antes de finalizar el período, el mánager realizará la valoración del cumplimiento de los objetivos, seguida de la posterior validación de la correcta ejecución del proceso por parte del departamento de recursos humanos. Con todo esto, al finalizar cada período dispondremos de datos acerca del rendimiento de cada profesional, ponderados sobre 100, que nos permitirán visualizar la variable *rendimiento* sobre la matriz.

En la cuarta de las fases, se creará la matriz en la que se añadirán los resultados recogidos para ambas variables. Se hará uso de una herramienta de representación gráfica gratuita, compartida con los distintos equipos técnicos del departamento de recursos humanos, para incluir en ella las puntuaciones de ambas variables para cada profesional. Dicha matriz delimitará 3 niveles

por variable. Así pues, todo el personal contratado a través del programa temporal de contratación estaría representado en la matriz, siendo posible visualizar la distribución de los mismos en la herramienta.

En la quinta de las fases, se expondrán los resultados de las evaluaciones, combinados en la representación gráfica y detallados, a los y las managers. Dicha exposición se realizará de forma individualizada a cada uno de los mismos, persiguiendo el objetivo de relatar en detalle las evidencias que han llevado a establecer dicha categorización, y a asesorar sobre la conveniencia de considerar cada uno de los perfiles evaluados como candidatos para los puestos de trabajo estables que serán publicados en un futuro.

4. RESULTADOS ESPERADOS

4.1. Resultados esperados

En relación a los objetivos planteados, tales como confeccionar e implementar un procedimiento de evaluación y mapeo del rendimiento y las competencias profesionales de los y las profesionales de la organización en el mes de noviembre del año 2023, como ejecutar la medición de las competencias profesionales de los y las profesionales con contrato del programa temporal durante el segundo y el tercer trimestre del año 2023, y como recoger los datos relativos al cumplimiento de objetivos y volcarlos junto con los datos relativos a competencias profesionales en un soporte gráfico determinado antes de finalizar el mes de noviembre del año 2023, se espera poder satisfacerlos en los plazos establecidos. Dicha previsión se apoya en el hecho que el equipo de recursos humanos cuenta con recursos suficientes para ejecutar y desplegar el proyecto, y que la dirección ha aprobado el mismo.

Así pues, se espera que los objetivos se puedan cumplir con facilidad en los plazos establecidos.

4.2. Actuaciones futuras

Más allá de los resultados derivados de la aplicación del procedimiento al grupo de profesionales con contrato temporal, dicha herramienta podría ser de utilidad para ser aplicada a toda la plantilla, bajo el propósito de desplegar planes de acción enfocados tanto a mejorar el rendimiento de los y las profesionales, como enfocados a desarrollar sus competencias.

Con tal de vehicular los citados planes de acción, y en función de los valores en cada una de las variables representadas en la matriz, se podría etiquetar a cada profesional bajo cuatro posibles categorías:

- La primera de ellas, en la que los y las profesionales tienen un alto grado de desarrollo de competencias del puesto de trabajo.
- La segunda de ellas, en la que los y las profesionales tienen un rendimiento pobre.
- La tercera de ellas, en la que los y las profesionales tienen un bajo grado de desarrollo de competencias del puesto de trabajo.
- La cuarta de ellas, en la que los y las profesionales tienen un grado moderado de desarrollo de competencias del puesto de trabajo y un rendimiento bueno, o sobresaliente.

Los planes de acción citados, para el caso de los y las profesionales con alto grado de desarrollo de competencias del puesto de trabajo, podríamos considerarlos como planes individuales de desarrollo. Estos, se podrían centrar en 5 ámbitos, siempre exponiendo al profesional la posibilidad de participar en todos ellos.



Tabla 6. Clase de acciones de un plan individual de desarrollo tipo

La primera de las actuaciones podría ser la participación en proyectos clave de la organización. La segunda de las actuaciones se centraría en la formación especializada del ámbito funcional del puesto de trabajo objetivo, para desarrollar las competencias funcionales del profesional. De un modo similar, la tercera de las actuaciones se centraría en la formación, pero del ámbito transversal, para desarrollar las competencias transversales del puesto de trabajo objetivo. La cuarta de las actuaciones sería la inclusión del profesional en programas de *mentoring* con

profesionales del puesto de trabajo objetivo. Para terminar, la quinta de las actuaciones podría ser la participación en procesos de selección asociados al puesto de trabajo objetivo.

En lo relativo a los profesionales ubicados en las categorías con nivel bajo de la variable *grado de desarrollo de competencias profesionales*, se podrían desarrollar también planes individuales de desarrollo, bajo el objetivo de obtener un mejor grado de desarrollo de las competencias propias de su puesto de trabajo.

Por último, en lo relativo a los profesionales ubicados en las categorías con nivel pobre de la variable *rendimiento*, se podría celebrar una sesión de evaluación de los objetivos a la que podría asistir el profesional, el manager, y un técnico de enlace del departamento de Recursos Humanos, que perseguiría el objetivo de determinar el origen del bajo rendimiento. En este punto, se podrían valorar tres posibles alternativas: la adquisición de un compromiso de mejora del rendimiento entre profesional y manager, la consideración de una movilidad interna para ocupar otro puesto de trabajo, y la finalización de la relación contractual, si las razones por las que se da el bajo rendimiento son suficientes para justificar la extinción del contrato.

En lo relativo a las actuaciones, atendiendo al hecho que cada plan de acción pudiera tener una duración de 12 meses, se podría llevar a cabo una sesión de seguimiento entre el mes 6 y 7 del mismo. El propósito de la sesión de seguimiento, en la que estaría presente un/a técnico/a de enlace de recursos humanos, el profesional objeto del plan de acción y el manager correspondiente, sería exponer la percepción de las dos partes implicadas acerca de la mejora o del desarrollo en aquellos ámbitos que se habrían pactado, pudiendo corregir y redirigir el plan de acción para intentar orientarlo en la dirección adecuada que permita lograr la meta del propio plan.

En lo relativo a las evaluaciones de ambas variables, se realizarían cada 12 meses: tanto la relativa a rendimiento, ya establecida y que implicaría la confección de nuevos objetivos, como la relativa a competencias profesionales.

5. CRONOGRAMA

La primera de las fases, la fase de análisis de la variable *grado de desarrollo de competencias*, se realizará previsiblemente entre los meses de enero y de abril del año 2023. Dicha fase implicará la comunicación a la organización del proyecto y de sus sinergias con la gestión por objetivos, la comunicación a los y las profesionales afectos por el proceso, la preparación y celebración de las entrevistas, y el análisis y volcado de los datos en la base de datos interna.

La segunda de las fases, de calibración y ajuste del análisis, se realizará previsiblemente durante el mes de mayo y julio de 2023. En dicha fase se validarán las evaluaciones con los y las mánagers en una reunión individual. Con tal de validar los resultados, será necesario que exista consenso y validación del manager sobre la evaluación realizada en la primera fase por parte del equipo de recursos humanos.

La tercera fase, de análisis de los resultados de las evaluaciones de los objetivos individuales del personal, pertenecientes al período de evaluación comprendido entre noviembre del año 2022 y octubre del año 2023, se realizará en noviembre del año 2023. Con todo esto, al finalizar esta fase dispondremos de datos acerca del rendimiento y las competencias de cada profesional contratado a través del programa temporal de contratación.

La cuarta fase, de creación de la matriz en la que se añadirán los resultados recogidos para ambas variables, se desarrollará en primera instancia, y para la variable *grado de desarrollo de competencias* en septiembre del año 2023, y en segunda instancia y para la variable *rendimiento* en noviembre de 2023, en paralelo a la anterior fase.

La quinta de las fases, relativa a la exposición de los resultados de las evaluaciones a los y las mánagers, se llevará a cabo en diciembre de 2023, justo antes de la publicación de los procesos de selección.

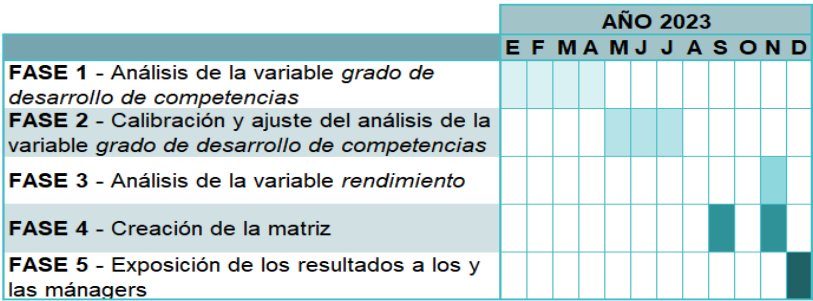


Tabla 7. Diagrama de Gantt de las fases del procedimiento

6. PRESUPUESTO

Para la realización de este proyecto no será necesaria la contratación de recursos externos a la organización, hecho que reducirá a 0 el presupuesto directo necesario para llevarlo a cabo.

No obstante, buena parte del equipo técnico del departamento de Recursos Humanos trabajará en las distintas fases del proyecto. Con tal de realizar una estimación del coste económico que supondría llevar a cabo el proyecto, se compartirá un desglose por fases:

- Fase 1: *análisis de la variable grado de desarrollo de competencias*
 - Confección de las rúbricas de evaluación y las entrevistas: 33 horas

- Conceptualización del plan de comunicación a la organización: 5 horas
- Celebración de las entrevistas: 215 horas
- Recogida y codificación de datos y evidencias conductuales: 215 horas
- Fase 2: *calibración y ajuste del análisis*
 - Exposición de los resultados a los y las managers: 95 horas
 - Celebración de segundas entrevistas: 30 horas
 - Perfilado de los resultados definitivos: 15 horas
- Fase 3: *análisis de la variable rendimiento*
 - Recepción y reclamación de los resultados de la evaluación a managers: 5 horas
 - Validación de los resultados: 55 horas
- Fase 4: *creación de la matriz*
 - Confección de la herramienta visual: 5 horas
 - Volcado de datos: 20 horas
- Fase 5: *exposición de los resultados a los y las managers*
 - Conceptualización del plan de comunicación: 10 horas
 - Redacción de los informes: 220 horas
 - Exposición de los resultados a los y las managers: 80 horas

Asumiendo que el salario medio de los y las profesionales técnicos de dicho departamento es de 35.000 € anuales brutos, y que la jornada laboral anual es de 1.700 horas, el coste económico estimado del proyecto sería de 20.650 €.

En el caso que haya que tener en cuenta, en un futuro, planes de desarrollo individual que puedan derivarse del análisis de estas variables, se deberá considerar un impacto económico mucho mayor, debido al volumen de plantilla. Al no haber realizado evaluaciones de competencias y rendimiento con anterioridad en la organización, no obstante, no disponemos de una estimación del posible número de profesionales que podrían ser susceptibles de formar parte de planes de desarrollo, hecho que dificulta la capacidad para estimar el impacto económico que ello tendría. El presupuesto para formación externa del que se dispone para el 2022 es de 1.775.530,33€, y la fluctuación anual suele ser baja, hecho que nos permitirá estimar qué volumen de acciones seremos capaces de desempeñar en 2024 en caso que, de este proyecto, derive la implementación de planes de desarrollo individual.

7. CONCLUSIONES FINALES

El tiempo medio de permanencia de los y las profesionales en la organización en la que se centra el trabajo es muy alto: supera los 20 años de media. A pesar del hecho que el repunte de

contrataciones temporales durante la pandemia, debido a la emergencia sanitaria, hizo aflorar el espejismo que la rotación en la organización podía llegar a cambiar y a ser más alta, la remisión de pandemia ha devuelto a la entidad al escenario precedente. Las contrataciones temporales vencerán, las plazas laborales fijas son limitadas, y previsiblemente tan sólo un porcentaje de las plazas temporales podrá llegar a ser estabilizado.

Lo anterior nos lleva al siguiente escenario: todos aquellos y aquellas profesionales que logren ser adjudicatarios de las plazas que se publiquen, muy probablemente trabajen en la organización durante los próximos 20 años. 20 años en los que impactarán, con su desempeño y desde su pequeña parcela, en el grado en el que el Servei Català de la Salut pelea anualmente por lograr los objetivos corporativos que el Departament de Salut le establece.

Por todo esto, disponer de toda la información posible para seleccionar el mejor talento para las plazas que sean publicadas a concurso es crucial para el curso de la organización durante los próximos 20 años.

La realización del objetivo principal de este proyecto permitirá ayudar, a los equipos que tomarán dichas decisiones, a poder tomarlas de forma más precisa.

Como primera conclusión, cabe decir que el coste temporal y económico de dicho proyecto será relativamente bajo: ya se dispone del procedimiento para la evaluación del rendimiento, y la conceptualización y despliegue del procedimiento para medir las competencias será rápido, debido al *expertise* del equipo y el volumen de técnicos especializados del departamento de Recursos Humanos. Adicionalmente, teniendo en cuenta que el impacto sobre la organización del objeto del proyecto será alto, podemos concluir que la actuación será muy rentable a la par que efectiva.

Como segunda conclusión, derivado de la trascendencia que tendrá el proyecto sobre las expectativas de los y las profesionales que actualmente están contratados a través del programa temporal de contratación, será crucial cuidar la comunicación del proyecto a la organización. Una mala comunicación, a destiempo, con una falta o exceso de información, y a los interlocutores equivocados, puede llevar a dificultades para desplegar el principal objetivo del proyecto y, no menos importante, a inducir malestar en la plantilla, que pueda derivar en un futuro en la aparición de otro tipo de problemas en la organización.

En suma, la realización y despliegue de dicho proyecto constituye una acción que reportará un beneficio de alta trascendencia, y de bajo coste, a la organización.

8. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y ANÁLISIS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

Para llevar a cabo el análisis, se realizará una comparativa del grado de desarrollo de las competencias en el momento previo al cursado del máster, y al finalizar el mismo. Con tal de categorizar el nivel inicial y el nivel final en el desarrollo de las competencias, haré uso de una escala de tipo *Likert* de 4 niveles, que expondré líneas más abajo, tras justificar a nivel de contenido el nivel en cada competencia.

Para contextualizar el punto desde el que parto como alumno, expondré un breve resumen de mi experiencia profesional. Me gradué en Psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona en el año 2015, momento en el que accedí a una pequeña consultoría del ámbito de la selección de personal, en la que trabajé durante 2 años gestionando procesos de selección de perfiles fundamentalmente operarios del metal. En el año 2017 cambié de empresa y me incorporé a una PYME dedicada al mundo de la gestión inmobiliaria, trabajando como generalista de recursos humanos. Bajo este rol, gestioné procesos de selección, gestioné a nivel operativo el catálogo de formación, y gestioné los procesos de nómina y absentismo de la empresa. En paralelo a esta experiencia, cursé un máster en Dirección de Recursos Humanos en la EAE Business School, que me permitió adquirir una visión del ámbito empresarial de la función de recursos humanos. En el año 2019, me incorporé al Servei Català de la Salut, la entidad pública encargada de gestionar el sistema público de salud de Catalunya. Mi función, desde entonces, es de HRBP, centrando mi rango de acción en la operativización y despliegue de proyectos del ámbito del desarrollo en recursos humanos hacia las delegaciones de la organización en el territorio (selección, formación, organización, y desarrollo). A su vez, participo también en la conceptualización y desarrollo de algunos de los proyectos, aunque el volumen de interlocutores tiende a relegar mi día a día a la gestión del despliegue de los proyectos y el contacto con los y las profesionales. En términos prácticos, uso diariamente la gestión por competencias aplicadas a la selección y la formación de la plantilla, así como en proyectos organizacionales tales como la estandarización y descripción de los puestos de trabajo. En paralelo a la actual etapa, he cursado un posgrado en Estrategia Digital de Recursos Humanos en la IL3, de la Universidad de Barcelona.

El motivo de cursar el presente máster es, fundamentalmente, adquirir conocimientos técnicos y funcionales que amplíen mi visión, mis herramientas y me ayuden a desarrollar de forma más efectiva las responsabilidades de mi puesto de trabajo. A pesar de parecer contradictorio, la formación académica que he cursado antes de este máster no me ha dotado de herramientas y conocimientos para enfrentar el día a día en el ámbito del desarrollo de recursos humanos: el

grado universitario me dotó de conocimientos generales, el máster en Dirección de Recursos Humanos hizo lo propio en conocimiento de gestión de departamentos de recursos humanos, y el postgrado en Estrategia Digital de Recursos Humanos me permitió adquirir competencias asociadas a la digitalización en el ámbito de los recursos humanos.

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía

Nivel inicial: 1 sobre 4. Al partir del desconocimiento total, debido a mi formación, sobre las teorías y conceptos de la Psicología de la Salud Ocupacional y sobre la Ergonomía en el trabajo, mi nivel de partida es el mínimo en esta competencia.

Nivel final: 3 sobre 4. El devenir del curso y de las distintas materias nucleares del mismo me han permitido adquirir un nivel mayor de competencia en este ámbito. Dicha adquisición de conocimientos y competencias me permitirá disponer de más herramientas para enfrentar situaciones en las que se precise la intervención en el ámbito de la salud psicosocial.

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos

Nivel inicial: 3 sobre 4. A pesar de no tener conocimientos sobre Psicología de la Salud Ocupacional, la experiencia laboral más reciente permite que el nivel inicial en esta competencia sea básico, pero no mínimo.

Nivel final: 4 sobre 4. Especialmente en lo relativo a la Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos, dicho proyecto me ha permitido adquirir un nivel más alto de competencia. Como he expresaré en otras competencias, las distintas materias del curso me han ayudado a adquirir conocimientos que no tenía en el ámbito de la Psicología de la Salud Ocupacional.

CE3 - Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos

Nivel inicial: 2 sobre 4. A pesar de la experiencia laboral en el campo del desarrollo de recursos humanos, no tengo formación acerca de las distintas teorías y procesos de desarrollo, por lo que mi nivel de partida está entre un nivel medio y bajo para esta competencia.

Nivel final: 4 sobre 4. El desarrollo del curso y sus diferentes materias, y la aplicación de la visión derivada del mismo al caso planteado en este proyecto, me ha permitido adquirir un nivel más alto en esta competencia.

CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva

Nivel inicial: 2 sobre 4. Al partir del desconocimiento, debido a mi falta de formación específica en Psicología Organizacional Positiva, pero el disponer de experiencia laboral en el ámbito del desarrollo de RRHH, mi nivel de partida es entre medio y bajo en esta competencia.

Nivel final: 3 sobre 4. Como en el caso de la competencia relativa a la teoría y procesos de Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía, el devenir del curso me ha permitido adquirir un nivel mayor de desarrollo en esta competencia.

CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacional así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo

Nivel inicial: 2 sobre 4. Puesto que nunca he podido trabajar ni formarme en lo relativo al clima, la cultura y el cambio organizacional, pero sí trabajarlo en entorno laboral entre 3 y 5 años de mi experiencia, mi nivel de partida en esta competencia es entre medio y bajo.

Nivel final: 3 sobre 4. Aunque no haya podido trabajarlo en contexto laboral, y que en este proyecto no ha sido necesario considerar este ámbito, el curso me ha permitido desarrollarme en este ámbito a un nivel superior al precedente.

CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones

Nivel inicial: 2 sobre 4. Puesto que he podido trabajar y formarme en técnicas de gestión de Recursos Humanos, mi nivel de partida no sería el mínimo.

Nivel final: 4 sobre 4. Como en casos anteriores, y en paralelo a este proyecto, el propio máster me ha permitido adquirir un grado de desarrollo más alto en esta competencia. Será una competencia especialmente clave en mi puesto de trabajo, debido al hecho que hasta ahora no contaba con conocimientos del ámbito de la salud psicosocial.

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados

Nivel inicial: 1 sobre 4. Al desconocer, debido a mi formación, prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y promoción de la salud organizacional, mi nivel de partida es el mínimo en esta competencia.

Nivel final: 3 sobre 4. Si bien en el proyecto no he podido desarrollarlo, las asignaturas del curso me han llevado a desarrollar un nivel mayor de competencia en este ámbito, tanto en el ámbito de la prevención como de la promoción.

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional

Nivel inicial: 1 sobre 4. Al partir del desconocimiento total, debido a mi formación, sobre las teorías y conceptos de la Psicología de la Salud Ocupacional, mi nivel de partida es el mínimo en esta competencia.

Nivel final: 3 sobre 4. Como en el caso de la primera competencia, de forma ajena a este trabajo, las distintas materias del máster me han permitido adquirir un nivel mayor de competencia en este ámbito.

Análisis del desarrollo de las competencias

	Nivel
CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	1
	3
CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos	3
	4
CE3 - Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos	2
	4
CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva	2
	3
CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo	2
	3
CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones	2
	4
CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados	1
	3
CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional	1
	3



LEYENDA
 Nivel inicial 
 Nivel final 

Tabla 8. Grado de desarrollo de las competencias

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdallah, R. (2015). *The introduction of talent mapping as a management best practice: a case study of the international school of Oman*. Bucharest, Romania: Niculescu Publishing House
- Armstrong, M., Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. London, United Kingdom: CIPD Publishing
- Arinanye, R. T. (2015). *Organizational factors affecting employee performance at the College of Computing and Information Sciences (COCIS)*. Kampala, Uganda: Uganda Technology and Management University
- Barrera, M., Calderari, S. (2012). *Gestión por competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas*. Chía, Colombia : Universidad de la Sabana
- Chambers, E. (1998). *La guerra por los talentos*. No. 3, pp. 44-57
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill
- Covey, S. (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós
- Durando, J. (2014). *Will your next CEO be ready in 2 years?* New York, United States: Cornerstone’s Integrated Talent Management Solution

- El CatSalut i el model sanitari català* (s.f.). Web del CatSalut. Servei Català de la Salut. URL: <https://catsalut.gencat.cat/ca/coneix-catsalut/presentacio/model-sanitari-catala/#bloc2>
- Fische, R., Ferreira, M., Fernández, M., Tassara, F. (2018). *Modelo SMART de gestión por objetivos en la Universidad: el caso de la Universidad de Flores*. Buenos Aires, Argentina: Repositorio UFLO Argentina
- Longo, F. (2006). *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*. Madrid, España: Instituto de Estudios Fiscales
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. *American Psychologist*, 28(1), 1–14
- McClelland. (1976). *A guide to job competence assessment*. Boston, United States: McBer
- McClelland, D.C. (1998). *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*. *Psychological Science*, 9(5), 331–339.
- Nassazi, N. (2013). *Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda*. Vassa, Finland: University of Applied Sciences
- Parker, C. (2000). *Performance measurement*. Bingley, United Kingdom: Emerald Publishing
- Pereda, S., Berrocal, F., López, M. (2002). *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*. Madrid, Spain: Madrid, Cepade
- Pissinati, T. (2002). *El proyecto como fuente, método y proceso pedagógico de desarrollo del protagonismo en el espacio-tiempo de la educación tecnológica*. III encuentro sobre formación tecnológica de Europa y América Latina. Hotel Neptuno, Ciudad de la Habana, del 4 al 8 de Noviembre de 2002 [CD-ROM]
- Scullion, H., Collings, D.G. (2011). *Global talent management*. Curtin, Singapore: Singapore Human Resources Institute & Curtin University of Technology
- Sector públic de Salut* (s.f.). Web del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya. URL: https://salutweb.gencat.cat/sector_public/
- Sireesha, P., Ganapavarapu, L. K. (2014). *Talent Management: A critical review*. Gurugram, India: IOSR Journal of Business and Management
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at Work: models for superior performance*. New York, United States: John Wiley and Sons
- Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- Yasin, M. (2017). *Talent Mapping/Assessment: Picturizing Talent in Organization*. New York, United States of America: Center for Promoting Education and Research (CPER)

10. ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN (EJEMPLO)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO (DPT)

1. DATOS GENERALES

Código DPT	SCS0652/004
Nombre del puesto de trabajo	Técnico/a en evaluación de medicamentos
Grupo profesional	Técnico/a - 2
Unidad de adscripción	División de Uso Racional del Medicamento
Modalidad de teletrabajo	Mixta

2. RESEÑA DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Misión

Analizar y evaluar el uso de los medicamentos y de los resultados en salud en el ámbito de la medicación en receta a la atención primaria, comunitaria, y especializada, bajo el objetivo de garantizar el uso efectivo, seguro, racional, equitativo y eficiente de los mismos.

2. Funciones

- Evaluar medicamentos del ámbito de atención primaria, comunitaria y atención especializada, y elaborar informes y presentaciones.
- Realizar estudios e informes de utilización de medicamentos y resultados en salud en el ámbito de la medicación en receta.
- Coordinar grupos de trabajo multidisciplinarios relacionados con el uso del medicamento.
- Participar en proyectos nacionales e internacionales en el ámbito del medicamento.
- Participar en jornadas científicas, jornadas de gestión de medicamentos o jornadas sanitarias.

3. Principales relaciones

Externas:

- Consejo Asesor de la Medicación de la Atención Primaria y Comunitaria y Atención Especializada (CAMAPCE).
- Entidades proveedoras del SISCAT.

- Facultativos de los centros asistenciales.
- AQuAS.
- Asesores/as científicos de agencias de medicamentos y de evaluación de tecnologías sanitarias.
- Industria farmacéutica.

Internas:

- Gerencia del Medicamento.
- Área Económica.
- Área Asistencial.

3. REQUISITOS, ASPECTOS VALORABLES Y COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Conocimientos

Titulación académica:

- Título universitario de licenciatura o equivalente, en ciencias de la salud.

Son equivalentes a licenciatura las titulaciones universitarias siguientes:

- Título de graduado/da de nivel MECES 3 Máster (mínimo 300 créditos ECTS)
- Título de diplomado/da, o graduado/da de nivel MECES 2 Grado + Máster universitario, siempre que se hayan superado, como mínimo, 300 créditos ECTS en el conjunto de ambas titulaciones.
- Formación especializada en MIR o FIR, o bien de doctorado.
- Conocimientos en metodología de la investigación, y de diseño de proyectos.
- Certificado de nivel de suficiencia de catalán (C1) de la Direcció General de Política Lingüística o equivalente.

Experiencia profesional:

- Experiencia de más de 3 años en evaluación de la investigación.
- Experiencia de más de 3 años en farmacología y farmacoterapéutica.
- Experiencia de más de 3 años en farmacología clínica y terapéutica.

2. Competencias profesionales (un máximo de 6)

Transversales (4):

- Flexibilidad y apertura al cambio.
- Orientación a la ciudadanía.

- Trabajo en equipo.
- Visión digital.

Específicas (2):

- Pensamiento conceptual.
- Impacto e influencia.

11. ANEXO 2: REPOSITORIO DE COMPETENCIAS

Diferenciamos 3 bloques de competencias en la organización: las competencias transversales, las específicas, y las de mánager. Las transversales las deben tener desarrolladas, en mayor o menor grado, todos los y las profesionales de la organización. Las específicas se distribuyen en función del área o gerencia a la cual pertenecen los y las profesionales. Las de mánager las deben tener desarrolladas los y las profesionales que ejercen de mánager de un equipo de profesionales.

Para poder medir el grado de desarrollo de cada competencia, estructuramos en 4 niveles de desarrollo cada una de ellas: del 0% al 25% (nivel 0), del 26% al 50% (nivel 1), del 51% al 75% (nivel 2), del 76% al 100% (nivel 3). Cada nivel de desarrollo se identifica con un listado de comportamientos observables, que guían al evaluador para poder identificar el grado de desarrollo de cada competencia en el profesional evaluado.

Las 4 competencias transversales son las siguientes:

- *Flexibilidad*. Es la capacidad para variar el repertorio de comportamientos propios del puesto de trabajo con la finalidad de adaptarse a diferentes situaciones, contextos y personas, siguiendo las necesidades organizacionales.
- *Orientación a la ciudadanía*. Es la capacidad para orientar las tareas y funciones a desarrollar en el puesto de trabajo bajo el objetivo último de garantizar el mejor servicio a la ciudadanía.
- *Trabajo en equipo*. Es la capacidad para colaborar con un equipo de personas bajo la finalidad de lograr los objetivos derivados de la estrategia organizacional, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas en la colaboración con el equipo, mostrando empatía y voluntad de comprensión, y generar un clima de confianza.
- *Visión digital*. Es la capacidad para detectar, adaptar y aprovechar las oportunidades que el mundo digital ofrece para aplicarlas al desarrollo del puesto de trabajo, haciendo un uso creativo de la tecnología que permita mejorar el rendimiento en el mismo.

Las competencias específicas que, como máximo, deben ser 2 por área o gerencia, son las siguientes:

- *Pensamiento conceptual*. Es la habilidad para identificar, en distintas situaciones, pautas o relaciones entre los elementos que las componen, e identificar puntos clave en las mismas.

- *Capacidad de análisis.* Es la capacidad para identificar y fragmentar los principales componentes de una situación, así como para identificar las relaciones que los unen.
- *Iniciativa.* Es la capacidad para identificar un problema, obstáculo y oportunidad para llevar a cabo acciones que permitan dar respuesta a los mismos.
- *Orientación a resultados.* Es la preocupación por realizar bien el trabajo de acuerdo a las expectativas del puesto de trabajo en cuestión, igualando o sobrepasando los estándares del producto esperado del mismo.
- *Organización y planificación.* Es la capacidad para diseñar procesos, en forma y tiempo, que permitan dar solución a un problema previamente analizado. Implica desarrollar mecanismos de seguimiento y supervisión para conocer la evolución, así como para mantener el control en el proceso y la posibilidad de aplicar medidas correctivas.
- *Innovación.* Es la capacidad para generar y construir nuevos conceptos e ideas, a través de la generación espontánea o a través de la asociación entre conceptos e ideas ya existentes, que dan solución a problemas.
- *Orientación al cliente interno.* Es la capacidad para anticiparse, atender y satisfacer las necesidades del cliente interno de forma adecuada mostrando una actitud de disponibilidad y accesibilidad, y generando valor añadido.
- *Comprensión interpersonal.* Es la capacidad para comprender, desde la escucha, los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás, aunque no se manifiesten explícitamente.
- *Orientación al dato.* Es la capacidad para relacionarse con los sistemas de información, así como la capacidad para usar herramientas que permitan la gestión de datos y su contenido en los distintos procesos y tareas.
- *Implicación, responsabilidad y compromiso.* Es la capacidad para tomar conciencia de la importancia de lograr un alto nivel de rendimiento en el puesto de trabajo, de realizarlo de forma diligente y eficiente, y de dedicar todo el esfuerzo posible para lograr un producto de altos estándares de calidad que satisfaga las expectativas, con disposición desinteresada.
- *Orientación al detalle.* Es la capacidad para trabajar de forma meticulosa y rigurosa priorizando la calidad en todas las tareas.

Las 3 competencias de mánager son las siguientes:

- *Desarrollo de personas.* Es la capacidad para estimular el aprendizaje y el desarrollo de otros y otras profesionales a partir de un análisis de sus necesidades de desarrollo.

- *Impacto e influencia.* Es la capacidad para persuadir, convencer e influenciar a los demás con tal de que contribuyan a lograr los objetivos propios.
- *Visión estratégica.* Es la capacidad para tener una perspectiva global y holística en el análisis de contingencias y situaciones laborales, teniendo en cuenta las distintas variables que intervienen en la gestión y siguiendo las directrices marcadas por la visión, estrategia y valores organizativos.

12. ANEXO 3: RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE UNA COMPETENCIA (EJEMPLO ALEATORIO)

Competencia. capacidad de análisis
Definición: es la capacidad para identificar y fragmentar los principales componentes de una situación, así como para identificar las relaciones que los unen
Conceptos relacionados: conceptualización, racionalización de la complejidad, evaluación
Nivel 0: pobre (0% al 33%)
<i>Comportamiento 1. No identifica las partes principales del contenido a analizar.</i>
<i>Comportamiento 2. No identifica las relaciones entre los elementos que constituyen el contenido a analizar.</i>
<i>Comportamiento 3. No atiende a los detalles de los principales componentes del contenido a analizar.</i>
Nivel 1: bueno (34% al 66%)
<i>Comportamiento 1. Identifica las partes principales del contenido a analizar.</i>
<i>Comportamiento 2. Reconoce la existencia de relaciones entre los elementos del contenido a analizar.</i>
<i>Comportamiento 3. Intuye la existencia de detalles en los principales componentes del contenido a analizar.</i>
Nivel 2: excelente (67% al 100%)
<i>Comportamiento 1. Distingue y descompone las partes principales del contenido a analizar.</i>
<i>Comportamiento 2. Entiende las relaciones de causa y efecto entre los elementos del contenido a analizar.</i>
<i>Comportamiento 3. Detecta los detalles de los principales componentes del contenido a analizar.</i>