

TITOL:

AVALUACIÓ DE COMPETÈNCIES PROFESSIONALS

PERSONES REFERENTS: Nom, càrrec i e-mail de les persones responsables:

ANNA ROSET I ROIG Responsable de qualitat, àrea Gent Gran, Grup Pere Mata

JUDIT TORRES I CERVÓS Directora Residència onze de Setembre Grup Pere Mata

ABSTRACT:

El grup Pere Mata, inicia un sistema d'avaluació de competències en els diferents perfils professionals definits prèviament. Per tant es pretén avaluar si les persones disposen de coneixements, destreses i actituds necessaris per exercir la seva activitat laboral, resol problemes de manera autònoma, activa i crítica alhora que té la capacitat per col·laborar amb l'entorn laboral i l'organització del treball. Per fer-ho s'ha elaborat la metodologia de definició de les competències clau en la organització, la creació del diccionari de competències i els graus d'assoliment per a cadascuna d'elles i posteriorment s'ha creat l'eina d'avaluació objectiva per a establir la situació actual dels treballadors i analitzar les debilitats sorgides en els resultats obtinguts. L'estratègia de resolució es planteja a través del pla formatiu i la gestió dels RRHH.

Paraules clau: Competència, avaluació de competències, qüestionari d'autoavaluació, formació continua, RRHH.

REDACCIÓ:

1. Per què ens plantegem aquesta iniciativa?

Des de fa diversos anys consecutius, des de la Fundació Pere Mata i Pere Mata Social, es programa el pla anual de formació continuada per a tots els treballadors/es. Aquest Pla, neix en un moment i un context en què l'interès per la formació de tots els professionals que treballen en els nostres serveis arriba a un pla estratègic. La intenció dels diferents centres d'incrementar el estàndards assistencials de qualitat davant l'entorn actual de recursos limitats, obliga a replantejar la necessitat de programar una formació cost-efectiva, ajustada a cada perfil professional, amb objectius específics basats en l'adquisició, manteniment i actualització de competències concretes, i que sigui a més avaluable i transferible al lloc de treball.

Així doncs, aquest any l'entitat ha volgut donar un pas més per afiançar el pla de formació basant-lo en un anàlisi més detallat de les competències de les diferents categories professionals per tal poder oferir formació amb major impacte en el desenvolupament de la tasca de cada professional de les residències i serveis d'atenció domiciliària.

2. Què tractàvem de resoldre?

Els anteriors anys realitzàvem el Pla de Formació basant-nos amb la realització d'enquestes formatives basades en preferències que es realitzaven a tots els/les treballadors/es i la detecció de necessitats formatives puntuals als centres.

Es va detectar la necessitat de:

- Crear una sistemàtica per promoure una formació continuada més eficaç, específica i adaptada a cada lloc de treball.
- Canviar les necessitats formatives basades en preferències o necessitats puntuals a detecció de debilitats de la tasca professional.
- Ser capaços d'observar i mesurar, analitzar i prendre decisions, bé en termes d'acreditació (avaluació sumativa), bé en termes de diagnòstics de febleses i debilitats (avaluació formativa).
- Tenir una eina que permeti avaluar d'una manera objectiva l'eficàcia de la formació realitzada.
- Tenir una eina objectiva per planificar, promocionar i avaluar el nivell d'adquisició d'aquestes competències al llarg del temps de les diferents persones

3. Quina innovació significa per a nosaltres?

El projecte d'avaluació per competències professionals permet:

- Obtenir un sistema que afavoreixi la millora contínua i el desenvolupament o creixement professional de les persones que a cada moment integren l'organització, mitjançant eines i recursos de formació basats en noves formes d'aprenentatge i en l'interès i la iniciativa de cada persona.
- Aconseguir un mètode precís de detecció de necessitats formatives.
- Assolir una eina eficaç per la gestió del canvi i la millora de la gestió, per mitjà d'una retroalimentació constant entre la informació analitzada a través dels indicadors establerts i la demanda de noves competències vinculada al desenvolupament de noves tasques o nous objectius de l'organització.
- Implantar un sistema d'avaluació dels recursos humans que integri els objectius de l'organització amb els de la persona que els porta a terme, de manera que es generin compromisos o implicació personal amb l'organització i amb els seus resultats.
- Increment del rendiment d'acord amb els objectius assignats, centrant l'esforç i les energies a assolir un grau d'excel·lència en les competències identificades per a cada perfil professional.

4. Procés de desenvolupament



Creació de la comissió de treball

Per iniciar tot aquest procés de definició de les competències s'organitza una comissió de treball amb professionals de l'entitat i dos consultors del centre ILERNA formació. Es traça un full de ruta planificant les diferents fases del projecte durant tot l'any 2013 i part del 2014.

Definició dels perfils professionals i detecció de les competències clau

En aquest procés s'inicia el treball en la identificació de les competències clau que es consideren necessàries en tots els treballadors/es de l'entitat independentment de la seva categoria professional.

Les competències CLAU escollides són:

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • COMPETÈNCIES INSTITUCIONALS • Compromís social • Fidelitat • Ètica • Orientació a la persona atesa 	<ul style="list-style-type: none"> • COMPETÈNCIES DIRECTIVES • Empoderament/ capacitat de delegar • Capacitat de presa de decisions • Lideratge i gestió del temps • Gestió del canvi 	<ul style="list-style-type: none"> • COMPETÈNCIES TÈCNiques • Treball en equip • Adaptabilitat/ flexibilitat • Comunicació eficaç • Coneixements tècnics del sector • Professional de referència • Habilitats socials/ empatia • Innovació/creativitat • Optimització dels recursos • Autocontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • COMPETÈNCIES TÈCNiques ESPECÍFIQUES

Entenent com a:

- competències institucionals: requerides per qualsevol perfil professional. Són competències transversals.
- competències directives: lligades als comandaments entremetjats de la nostra organització.
- competències tècniques i específiques: relacionades amb el perfil professional.

Definició del diccionari de competències

L'elaboració del diccionari de competències és un dels processos més complexos, ja que requereix la identificació, la definició i la gradació per nivells de desenvolupament de les competències pròpies de tots i cadascun dels perfils professionals que integren la entitat. En aquest cas es defineixen cadascuna de les competències anomenades anteriorment.

Exemple: definició de competències institucionals

		Competències	Definició	Nivell		
				1	2	3
INSTITUCIONALS	1	Compromís social	Comprendre, assumir i adoptar les finalitats, valors i reptes de la institució en el treball diari.	Coneix el compromís social, la missió, visió i valors de l'institució vagament	Té clar quin és el compromís social, la missió, visió i valors de l'institució.	Donar suport i fomentar els valors institucionals actuant coherentment amb el compromís social, la missió, visió i valors de la institució. És considerat un referent.
	2	Fidelitat (compromís amb l'organització)	Capacitat per a sentir com a propis els objectius comuns de l'organització i donar compliment amb les obligacions personals, professionals i d'organització i fins i tot prioritzar-los. Capacitat per donar suport i prendre decisions, i prevenir i superar obstacles que interfereixin amb la consecució dels objectius de l'activitat.	Compleix amb les obligacions laborals	Compleix amb les obligacions personals i laborals i s'implica més enllà dels resultats esperats pel lloc de treball.	Compleix amb les obligacions personals i laborals s'implica més enllà dels resultats esperats pel lloc de treball. És un referent en la seva àrea i motiva a la resta de companys a actuar de la mateixa manera.
	4	Orientació a la persona atesa (observació)	Capacitat per actuar de forma individualitzada a la persona atesa d'acord a les seves necessitats i expectatives. Implica observar i preocupar-se per millorar la seva qualitat de vida.	Compleix amb les obligacions laborals	Compleix amb les obligacions, té en compte les expectatives de l'usuari i demostra un compromís amb la seva tasca diària. Té especialment en compte les preferències de l'usuari.	Compleix amb les obligacions, té en compte les necessitats de l'usuari i demostra un compromís amb la seva tasca diària. Té especialment en compte les preferències de l'usuari. És una persona referent.


Elaboració del qüestionari d'avaluació

El qüestionari és l'eina utilitzada per l'avaluació i es realitza des de diferents punts de vista. En aquest cas es formulen les preguntes que els treballadors i els responsables hauran de respondre, intentant utilitzar un llenguatge el més comprensible i simple possible.

Realització de l'autoavaluació

Durant tres mesos cada treballador realitza una autoavaluació, i al mateix temps, el seu responsable respon al qüestionari, avaluant al treballador. Aquest procés ofereix una major objectivitat i credibilitat en els resultats. Es dona l'opció a realitzar aquesta autoavaluació en format paper o en format virtual a través d'un programa específic pel buidatge de dades posterior.

Exemple: qüestionari d'autoavaluació de competències institucionals

QÜESTIONARI D'AUTOAVALUACIÓ			
L'avaluació de competències és una eina que permet identificar necessitats formatives. Agrairíem contestassis el més sincerament possible per garantir l'objectivitat del resultat. Posa el número tenint en compte que 1 és gens i 3 és molt. Gràcies per la teva col·laboració			
Competències	Preguntes	Respostes (puntuació 1, 2, 3) 1 gens i 3 molt	
INSTITUCIONALS	1 Compromís social: Comprendre, assumir i adoptar les finalitats, valors i reptes de la institució en el treball diari.	Coneixes la missió i valors de la institució (Grup Pere Mata)?	
		Coneixes la visió de la institució (Grup Pere Mata)?	
		Identifica i escriu algun valor de la institució (Grup Pere Mata):	
	2 Fidelitat (compromís empresarial): Capacitat per a sentir com a propis els objectius comuns de l'organització i donar compliment amb les obligacions personals, professionals i d'organització i fins i tot prioritzar-los. Capacitat per donar suport i prendre decisions, i prevenir i superar obstacles que interfereixin amb la consecució dels objectius de l'activitat.	Compleixes amb les feines assignades al teu lloc de treball?	
		Ets sents part de l'organització, sents que et tenen en compte?	
		La realització de la teva feina en quin grau ajuda al compliment dels objectius del teu centre de treball?	
		Ets uns exemple pels teus companys pel teu compromís amb el teu centre de treball?	
	3 Ètica: Capacitat per sentir i per actuar en tot moment d'acord amb els valors de la prudència, honestedat, respecte, responsabilitat i confidencialitat. Implica actuar en concordança. Capacitat per ser discret, utilitzar la informació exclusivament per la tasca realitzada i no fer un mal ús de les dades relacionades amb el lloc de treball	Actues en tot moment amb prudència, honestedat, respecte i responsabilitat ?	
		Et consideres una persona discreta amb la informació que disposes?	
		Ets uns exemple pels teus companys pel teu comportament/actitud?	
		Promous aquests valors entre els teus companys?	
	4 Orientació a la persona atesa (observació): Capacitat per actuar de forma individualitzada a la persona atesa d'acord a les seves necessitats i expectatives. Implica observar i preocupar-se per millorar la seva qualitat de vida.	Tens en compte les preferències de l'usuari en el desenvolupament de les teves tasques?	
		Posa un exemple:	
		Et consideres flexible en les peticions de l'usuari, tenint en compte el funcionament del centre de treball?	

Buidatge

Tal i com s'explica posteriorment es fixa un llinar mínim acceptable per a cada competència, que permet identificar els aspectes, comportaments i habilitats tècniques a millorar.

Els resultats del professional i del seu responsable es creuen. Aquest procés ofereix una major objectivitat i credibilitat en resultats.

Paral·lelament a la creació del Pla de Formació Anual, es realitza un retorn dels resultats al professionals implicats de forma individual, destacant els punts febles i els forts de l'avaluació.

Elaboració del Pla de Formació

La planificació de la formació, és transformar les necessitats identificades en formació, que generi les competències (capacitats) necessàries en la plantilla per solucionar els problemes detectats.



5. Dificultats i oportunitats

La principal dificultat detectada ha estat la complexitat per la definició de les competències clau. Aquesta definició s'inclou dins de l'enquesta d'autoavaluació per clarificar i concretar conceptes a tots els professionals i evitant ambigüitats.

La segona dificultat ha estat l'elaboració de les preguntes del propi qüestionari per poder avaluar el grau d'assoliment de les competències en qüestió. En aquest cas es van realitzar unes primeres proves pilot dels qüestionaris. Aquestes proves es van passar a una mostra de professionals i va permetre avaluar:

- Tipus de preguntes adequades
- Si l'enunciat és correcte i comprensible
- La categorització de les respostes
- Existència de resistències
- Si el qüestionari té un ordre lògic
- Valoració del qüestionari per part dels participants en aquest pre-test.

Finalment, la metodologia per l'obtenció i anàlisi de resultats també va ser complexa.

Finalment, més enllà de poder dissenyar un programa de formació continuada més adequat per treballar amb les debilitats detectades, l'avaluació de competències ens ha permès aconseguir una eina de RRHH per avaluar el potencial dels treballadors/es alhora de promocionar, fer prediccions entorn al rendiment del treball i prendre decisions de manera més objectiva i amb criteris més homogenis.

6. Quins elements volem destacar de la gestió del canvi que ha suposat?

En primer lloc destaquem que l'aplicació de la sistemàtica d'avaluació de competències ha suposat un canvi en la gestió de persones en els aspectes següents:

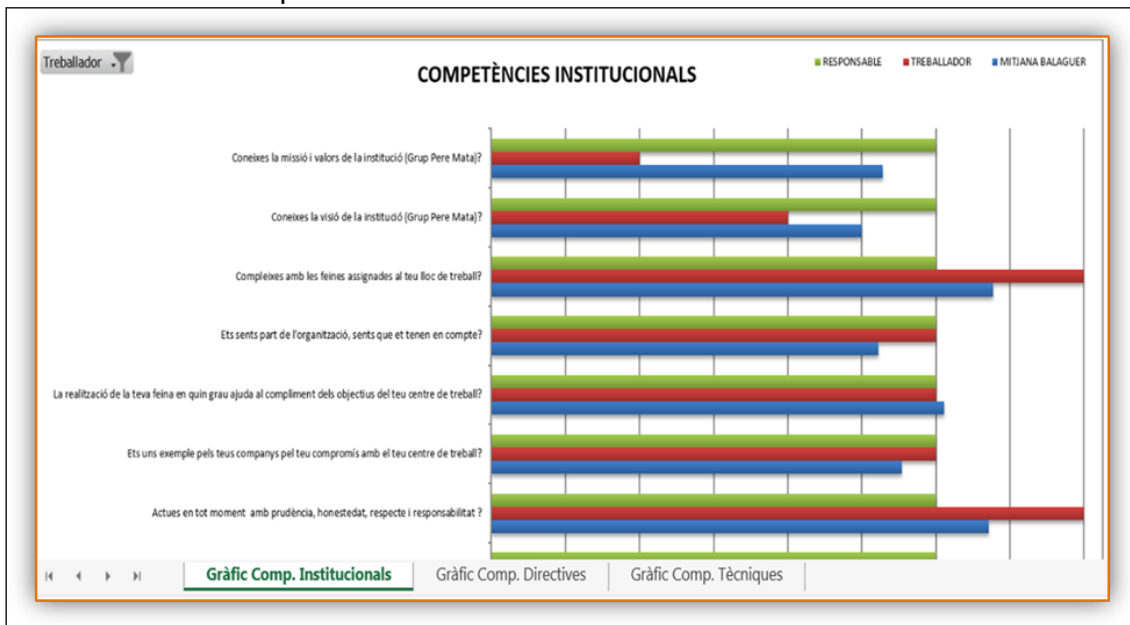
- Revisió permanent de l'**estratègia i l'estructura**
- Millora sistemàtica dels **processos i productivitat**
- **Alineació dels processos** amb les necessitats de les persones
- Permet focalitzar de manera individual i grupal els esforços en aquells comportaments que generen èxit
- Tradueixen les característiques dels talents o persones amb millor execució de la seva tasca en descripcions objectives i mesurables
- Permet alinear les eines de gestió de RH sota un mateix enfocament conceptual.

- Alinear el desenvolupament de les persones amb els objectius de l'organització
- Definir les conductes d'èxit que es requereixen per a cada posició
- Determinar quina es la diferència entre el rendiment actual i el requerit d'acord a les definicions estratègiques de l'organització

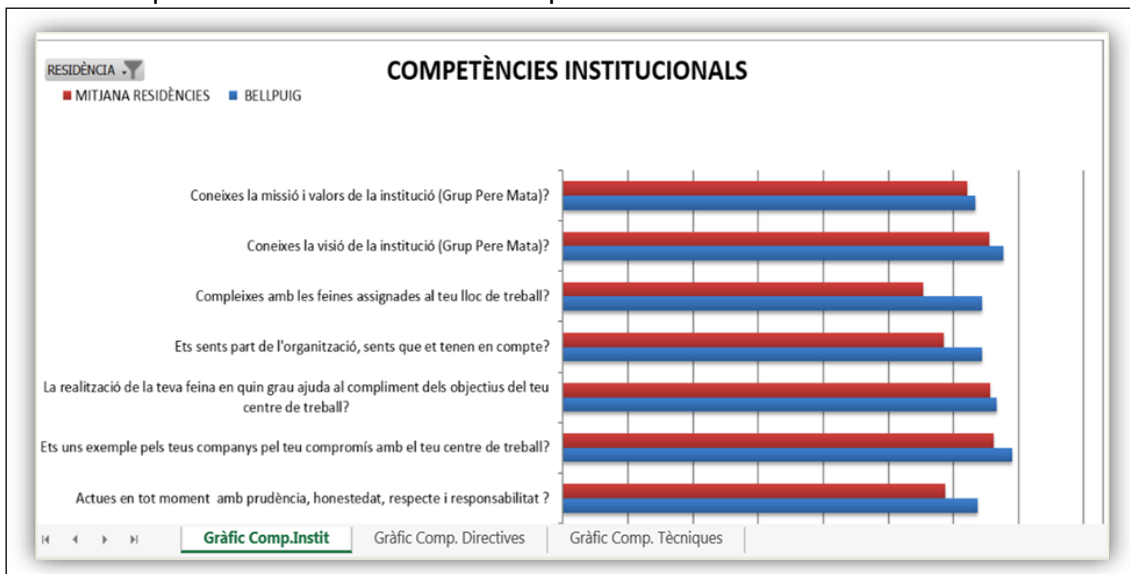
7. Resultats

S'obtenen dos tipus de resultats una vegada es creuen les dades del qüestionari de cada persona amb les del seu responsable.

- a) Resultats de cada treballador en cada pregunta/competència, comparats amb el del seu responsable, la mitjana del propi centre en cada pregunta i el llindar d'acceptació.



- a) Resultats de cada pregunta/competència i la mitjana dels altres centres. D'aquesta manera s'obté una comparativa intercentres.



8. Indicadors que mesuren l'impacte de la innovació

Els indicadors que s'han tingut en compte per mesurar l'impacte de la innovació són:

- % de participació en l'enquesta d'autoavaluació per part dels treballadors/es i responsables.
- Nombre de reunions realitzades entre responsable i treballadors/es per realitzar un retorn dels resultats de l'enquesta d'autoavaluació.
- % d'assoliment dels objectius d'aprenentatge i operatius descrits en les accions formatives.
- % de millora de les debilitats detectades l'any anterior mitjançant la realització novament de les enquestes d'autoavaluació.
- Grau de satisfacció dels treballadors/es i dels responsables.

9. Interpretació de resultats

A partir de la fase de recollida de les valoracions realitzades, procedim a estudiar les diferents possibilitats metodològiques per analitzar les dades extretes dels qüestionaris realitzats per cada participant, amb l'objectiu, que aquestes conclusions ens proposin de la forma més diàfana possible, les necessitats formatives per a millorar les competències estudiades:

- Institucionals
- Directives
- Tècniques

Pel tipus d'estudi realitzat i per obtenir la finalitat desitjada, la millor proposta és combinar una fase qualitativa per aconseguir un punt de partida amb dades de qualitat i el més representatives possible i després una metodologia quantitativa per discernir de la forma més empírica possible les formacions necessàries, per cada competència, per cada centre i persona per persona. Per la part qualitativa de l'estudi s'ha procedit a:

- ✓ Analitzar totes les preguntes de cada grup de competències i escollir les "preguntes indicador" aquelles que, d'entre totes, identifiquen més precisament el "valor" intrínsec de la competència.
- ✓ Decidir si entre aquestes el seu valor ha de ser exclouent/incloent o complementari, és a dir, si el valor de resposta d'una pot per si mateix excloure o incloure al subjecte en la formació, o si aquesta resposta "només" complementa altres respostes i la seva valoració conjunta és la que decideix el resultat en l'acció formativa que correspongui.
- ✓ Es reformulen les competències tècniques que fins ara estaven dividides en:
 - Treball en Equip : Adaptabilitat - Flexibilitat
 - Desenvolupament de l'assertivitat i la confiança personal
 - Habilitats de Comunicació: Tècniques per la comunicació eficaç
 - Reacció davant de situacions difícils - diferenciar entre Crítica- Desacord- Reclamació

Passant a una proposta més englobadora i més representativa:

- Adaptabilitat, flexibilitat, assertivitat i empoderament personal.
- Pro activitat, comunicació i sinèrgies

Per la part qualitativa s'ha procedit a:

- ✓ Organitzar totes les premisses establertes en la fase qualitativa utilitzant les taules dinàmiques d'excel on hi ha totes les respostes a analitzar.
- ✓ Filtrar les dades agrupant les respostes centre per centre.

- ✓ Incorporar a cada centre les “preguntes indicador”.
- ✓ Donar a aquestes preguntes el valor de referència escollit, en aquest cas: resultats iguals o inferiors a 2 (resultats possibles de 1 a 4).
- ✓ A partir dels resultats es generen els resums amb els grups formats per cada centre i cada formació proposada.

Debitats a nivell de competències institucionals

Cal un treball al detall i en profunditat en la transmissió de la cultura de l'empresa, la seva missió, valors, objectius, en aquest punt és recomanable un treball conjunt entre RRHH i suport formatiu, i fins hi tot, cercar noves formules de transmetre aquestes competències, atenent al perfil dels treballadors del centres, com per exemple trobades, jornades lúdico-formatives, incloure aquestes missatges en les comunicacions internes o en la retolació dels centres.

Debitats a nivell de competències directives:

En les competències directives s'observa un nivell acceptable en el seu desenvolupament per part dels responsables en tots els centres, tot i això s'ha detectat en alguns casos, no generalitzats, dues debilitats que són:

- Perceptibles diferències en la valoració dels treballadors en referència a la autoavaluació.
- Mancances en altres competències (institucionals, pro activitat, ...) que tot i no ser incloses en el grup de competències directives són bàsiques per desenvolupar les seves funcions.

Debitats a nivell de competències tècniques:

En les competències tècniques el gran nombre de preguntes dona resultats amb un nivell de dispersió molt gran, fet que es soluciona, amb l'agrupació de les competències en només dos grups:

- Adaptabilitat, flexibilitat, assertivitat i empoderament personal: on s'observa que si bé els resultats analitzats pregunta per pregunta podrien semblar acceptables, posant-los en conjunt, agrupant els indicadors, es troben importants debilitats sobre tot en la capacitat d'empoderament i treball en equip.
- Proactivitat, comunicació i sinergies: És en aquestes on s'observa a nivell global més debilitats i marge de millora més gran.

10. Aprenentatge d'aquesta experiència

L'eina ens ha permès aprendre a detectar debilitats per cada treballador individualment i per altra banda agrupar les debilitats per al conjunt de residències.

1. Ens ha permès crear una sistemàtica de detecció de necessitats formatives més adaptades als perfils professionals.
2. Ens ha permès dissenyar un programa de formació continuada més adequat per treballar amb les debilitats detectades en l'avaluació de competències.
3. Ha permès una millora en la definició dels objectius d'aprenentatge i els objectius operatius.
4. Al poder definir els objectius de manera més precisa permet avaluar la eficàcia, eficiència i transferència al lloc de treball de les accions formatives.
5. Ens ha permès aconseguir una eina de RRHH per avaluar el potencial dels treballadors/es alhora de promocionar, fer prediccions entorn al rendiment de treball i prendre decisions de manera més objectiva i amb criteris més homogenis.

6. Ens permet realitzar una tasca de seguiment de les habilitats i competències de cada treballador individualment.

11. Què fariem de diferent si haguéssim de començar de nou?

Si haguéssim de replantejar-nos algun aspecte del projecte per una banda concretaríem les competències tècniques específiques de cada lloc de treball en paral·lel a la definició de les competències genèriques. Per altra banda simplificaríem el qüestionari d'autoavaluació per tal que sigui més breu. Per últim adaptariem el qüestionari amb preguntes més específiques per cada lloc de treball en referència a les competències genèriques i tècniques específiques.

12. A quins àmbits pensem és reproduïble aquesta innovació?

Aquesta innovació és reproduïble a qualsevol àmbit (social, sanitari etc) ja que es tracta d'una sistemàtica d'aplicació simple i que només requereix adaptar el qüestionari d'autoavaluació a les competències que es defineixin prèviament de cada àmbit. Algunes àrees d'aplicació del model de gestió per competències són:

