



Febrero 2003

INDICE

❑ INTRODUCCIÓN:

- Introducción general al sistema
- Principios básicos
- Principios básicos de la evaluación
- ¿Quiénes intervienen?

❑ ELEMENTOS DEL SISTEMA:

1. EVALUACIÓN de las COMPETENCIAS

- ¿Qué?
- ¿Para qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?

2. PLAN DE ACCIÓN

- ¿Qué?
- ¿Para qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?

3. REVISIÓN DEL PLAN

- ¿Qué?
- ¿Para qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?

4. VALORACIÓN FINAL: RETRIBUCIÓN VARIABLE

- ¿Qué?
- ¿Para qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?

5. CONSOLIDACIÓN de la RETRIBUCIÓN VARIABLE

INTRODUCCIÓN

El Sistema de Desarrollo Profesional se basa en la identificación de las necesidades de desarrollo del trabajador y de las líneas de actuación previstas en la organización para marcar un plan de actuación en ambos sentidos consensuado entre trabajador y evaluador.

El nuevo sistema de desarrollo profesional responde a los siguientes **principios básicos**:

- ❑ Se enfoca a la persona reconociéndole valor en sí misma, no al puesto
- ❑ Permite el desarrollo profesional en su propio puesto
- ❑ Posibilita el conocimiento, participación y contribución al logro de los objetivos, alineando los esfuerzos de todas las personas con el desarrollo de toda la organización
- ❑ Permite adecuar la retribución al logro de esos objetivos
- ❑ Se aplica a todos los niveles de la organización

No se trata de un sistema que modifique ni incida en el convenio, tiene un tratamiento independiente y complementario que posibilita su puesta en marcha sin necesidad de modificar la estructura actual de la organización.

El funcionamiento del sistema se basa en una **evaluación**, que se sustenta en unos **principios básicos**:

- ❑ Tanto los trabajadores como los evaluadores recibirán una **formación** específica en el sistema mediante la cual se les trasladarán las características del mismo y los requisitos exigibles.
- ❑ Las **pautas** de evaluación que recibirán los evaluadores serán definidas con el objeto de buscar la mayor objetividad, igualdad de oportunidad y acuerdo entre el evaluador y trabajador.
- ❑ Se incorpora la garantía de que el evaluador sea previamente **aceptado** por el evaluado. En caso de desacuerdo, podrán darlo a conocer y se buscarían otras alternativas.
- ❑ Existirá una **instancia de arbitraje** en caso de disconformidad entre el evaluador y el evaluado.
- ❑ Cada evaluador tendrá un **máximo de 15 trabajadores** para evaluar por considerarse éste número o inferior el más indicado para poder hacer un seguimiento y valoración efectivos de las acciones propuestas para el año.

¿QUIÉNES INTERVIENEN?

Los agentes que intervienen o podrían llegar a intervenir a lo largo de las fases del sistema son los siguientes:

❑ **Trabajadores**

❑ **Evaluadores:**

El evaluador deberá contar con el siguiente perfil:

- Tendrá competencia para evaluar
- Poseerá capacidad crítica y analítica para valorar al trabajador
- Podrá identificar el nivel competencial del trabajador que se le ha asignado
- Conocerá o tendrá acceso a los objetivos departamentales
- Deberá buscar siempre lo mejor para la persona y para la organización
- Será objetivo
- Tendrá una autoridad reconocida sobre el evaluado
- Deberá ser aceptado por el trabajador evaluado

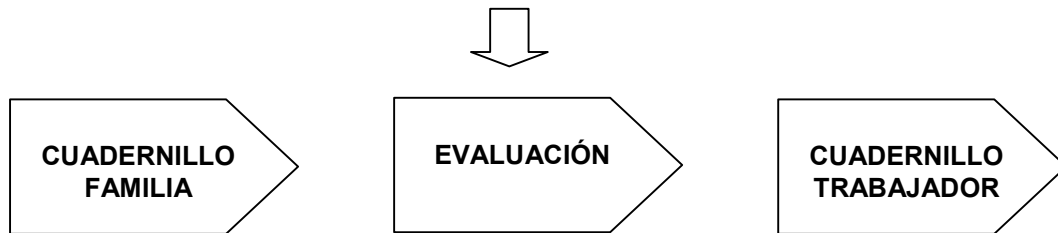
❑ **Instancia de arbitraje:**

Estaría formada por un representante del trabajador, nombrado por él mismo y un representante de la Dirección.

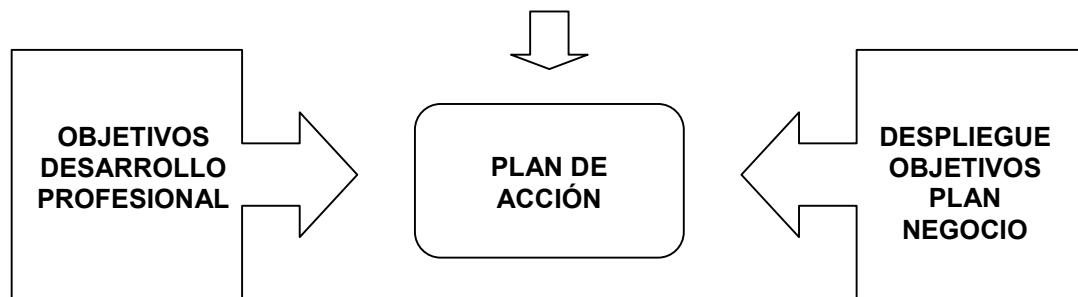
ELEMENTOS DEL SISTEMA DE DESARROLLO PROFESIONAL

En resumen, el sistema de desarrollo profesional nos va a permitir:

- Conocer y diagnosticar el **nivel competencial** del trabajador siendo ésta una fuente de información fundamental para marcar su posible desarrollo.



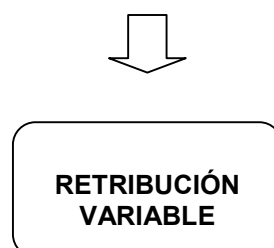
- Establecer un **plan de acción** para el año integrando las líneas estratégicas de la organización con los intereses y posibilidades del trabajador, marcando los objetivos individuales.



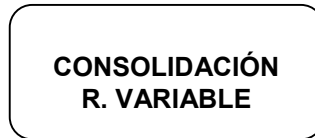
- Valorar el **grado de avance del plan y de desarrollo** obtenido por el trabajador



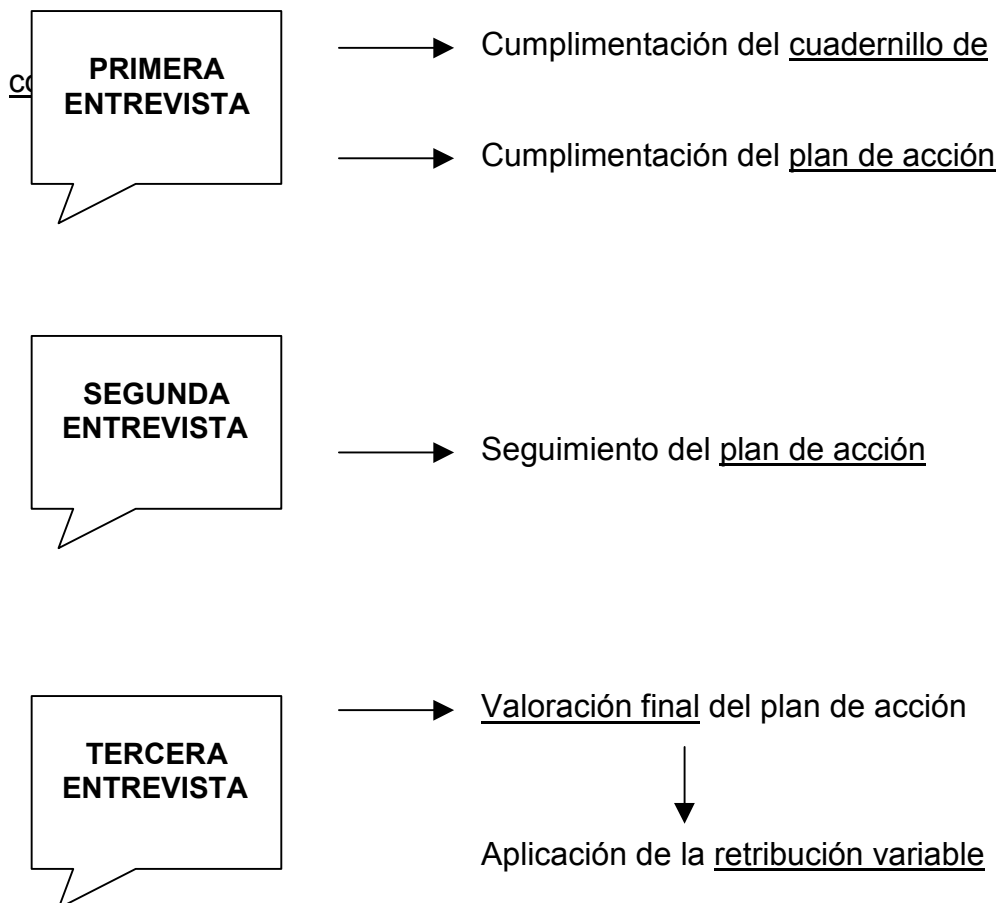
- **Reconocer** su aportación a la organización por medio de un sistema de retribución variable.



- Cerrar el ciclo dando la posibilidad de **consolidar** esa retribución como medio para su desarrollo dentro de la organización sin necesidad de un cambio de puesto.



Cronológicamente el **esquema de trabajo** según el sistema de desarrollo profesional se llevaría a cabo de la siguiente manera:



Todo este ciclo completo se repetiría anualmente tomando cada año el resultado del anterior, sirviendo la entrevista de valoración final de cada año como punto de partida para el siguiente.

1. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

¿QUÉ?

La evaluación de competencias es el primer momento de evaluación. Supone identificar tanto por parte del trabajador (autoevaluación) como por parte del evaluador las competencias que son aplicables al trabajador y el nivel de desarrollo en que se encuentra, determinando de mutuo acuerdo la evaluación final en lo que a competencias se refiere.

¿PARA QUÉ?

Este momento tiene como objetivo consensuar entre trabajador y evaluador el nivel competencial del trabajador como punto de partida para la determinación del plan de acción en el que se concretan los objetivos y demás fases siguientes.

¿CUÁNDO?

Primera entrevista inicial a la puesta en marcha del sistema y posteriores entrevistas anuales.

¿CÓMO?

La herramienta propuesta es el **nuevo formato de cuadernillo de competencias** por cada familia profesional (Anexo 1). El contenido de los cuadernillos se ha ajustado y ampliado recogiendo las modificaciones propuestas por los grupos de trabajo. En cualquier caso, se trata de una herramienta abierta y dinámica susceptible de ser adaptada y revisada en el caso de que se considere necesario.

La nueva propuesta de cuadernillo contempla el siguiente esquema de trabajo:

1. Una relación de competencias que son evaluables para toda la familia.
2. Cada competencia contiene una relación de indicadores o medidores que nos permiten conocer qué estamos valorando en esa competencia. No se busca evaluar indicador por indicador sino que éstos sean una guía para valorar la competencia que hay detrás.
3. De toda la relación de indicadores se tomarán aquellos que puedan servir de referencia para valorar a ese trabajador, el resto es posible que hagan mención a otras categorías que pertenecen a la misma familia.
4. Los indicadores están tomados de los cuadernillos actuales.
5. En esta propuesta se podrá por cada competencia, desplegar sus indicadores respectivos.

Esta propuesta permite que:

1. Tanto el trabajador como el evaluador tengan que valorar un menor número de competencias y que éstas sean aplicables a toda la familia.
2. Una gestión más ágil del sistema en una organización de nuestras dimensiones.
3. Valorar aquellas competencias que quieren medir los indicadores y no tanto cada indicador.
4. Aligerar los cuadernillos y evitar en ocasiones caer en tareas.

2. PLAN DE ACCIÓN

¿QUÉ?

En el mismo momento de la entrevista, trabajador y evaluador identifican los objetivos individuales para el año.

¿PARA QUÉ?

Se pretende en esta fase plasmar en acciones concretas y determinadas, los objetivos individuales acordados, definiendo el plan de trabajo para cada año.

Todo ello posibilita que cada trabajador conozca sus objetivos individuales y cómo contribuye al logro de los objetivos de su equipo.

¿CUÁNDO?

Primera entrevista inicial a la puesta en marcha del sistema y posteriores entrevistas anuales.

¿CÓMO?

La herramienta a utilizar para plasmar el consenso será la **ficha de plan de acción** (Anexo 2). El Plan de Acción responde a las acciones determinadas de los objetivos definidos en la entrevista. Debe recoger:

- **Objetivos departamentales:**

Se incluirían los objetivos determinados para el departamento con el fin de que sirvan de referencia para el despliegue de los objetivos individuales, garantizándose la coherencia entre los mismos y permitiendo en este momento hacer partícipe de ellos a cada trabajador.

- **Objetivos individuales:**

Pueden referirse tanto al **desarrollo profesional** del trabajador, tomando como referencia las competencias mejorables acordadas, como a **objetivos individuales ligados al Plan de Negocio**, tomados de los objetivos de Departamento, que el evaluador conocerá claramente y tendrá asimilados.

Es en este momento donde se aúnan estos dos elementos en una única dirección que alinea los intereses del trabajador y los de la organización.

Los objetivos deberán ser **medibles**, con el fin de que a la finalización del periodo del plan pueda ser valorado su nivel de logro, **alcanzables**, **cuantificables y acotados en el tiempo**, suponiendo además un **reto** a superar.

▪ **Acciones:**

Se describirán las acciones concretas a llevar a cabo para el logro de los objetivos previstos y su tipología (ejemplo: reuniones, asistencia a cursos...), determinándose asimismo los plazos de realización, recursos necesarios, responsables asignados...

En el caso de que se contemple la necesidad de alguna acción formativa ésta será gestionada de la forma oportuna.

▪ **Sistema de medición de los objetivos establecidos:**

Es importante en este momento que trabajador y evaluador de la misma forma que han acordado los objetivos concretos, consensúen la forma en que esos objetivos se van a medir.

3. REVISIÓN DEL PLAN

¿QUÉ?

Se revisa durante su vigencia el grado de cumplimiento del plan acordado.

¿PARA QUÉ?

La revisión del plan va a permitir:

- Hacer un seguimiento cercano del estado de cada trabajador
- Potenciar aquellas acciones que llevan un retraso en su ejecución
- Establecer nuevas acciones que debido a los cambios externos deban ser tenidas en cuenta y hacer desaparecer otras
- Atender personalmente a cada trabajador con respecto a su situación
- Analizar las dificultades encontradas en el cumplimiento y adoptar medidas correctoras a tiempo

¿CUÁNDO?

Tendrá lugar una entrevista semestral dirigida exclusivamente a revisar el plan.

En cualquier caso, no hay que olvidar que el seguimiento deberá formar parte del trabajo continuo del evaluador.

¿CÓMO?

En la propia **ficha de plan de acción** (Anexo 2), se recoge un apartado específico referente al seguimiento del plan.

En caso de estimarse necesario un análisis más profundo, se cumplimentaría nuevamente la ficha de plan de acción, recogiendo una nueva versión de la misma y manteniendo la anterior para su posterior contraste en la fase de valoración final.

4. VALORACIÓN FINAL: RETRIBUCIÓN VARIABLE

¿QUÉ?

Una vez identificado el plan de actuación de cada trabajador, debe ser puesto en marcha a lo largo del año y, una vez finalizado el período, valorado en su conjunto por el evaluador y el evaluado.

Ello llevará a determinar la aplicación de la retribución variable, añadida a la retribución fija que corresponde a trabajador, como forma de reconocer su contribución al logro de los objetivos previstos.

¿PARA QUÉ?

Al igual que la revisión semestral tiene como objetivo revisar el plan de desarrollo y valorar el nivel de cumplimiento. Coincide con el diseño del plan para el año siguiente.

¿CUÁNDO?

Entrevista anual.

¿CÓMO?

□ ¿Cómo se lleva a cabo la valoración final?

Para ello trabajador y evaluador deberán cumplimentar la **ficha de valoración final** (anexo 3) que recogerá los siguientes extremos:

▪ **Objetivos individuales:**

En este punto se hace una valoración del logro de cada uno de los objetivos del trabajador (que se han tenido que marcar como objetivos cuantificables y medibles), comparándose el **objetivo previsto** con el efectivamente **alcanzado** y describiéndose las posibles **desviaciones** que se hayan podido producir. Este punto requerirá un análisis previo entre trabajador y evaluador y servirá de base para la concreción del plan de acción para el próximo período, redireccionando las acciones hacia el efectivo logro previsto.

Este análisis de desviaciones supone una **valoración de la eficacia del plan**, es decir, si las acciones realizadas han dado respuesta a los objetivos planteados.

- **Valoración global de objetivos:**

Para determinar la consecución porcentual global, evaluador y trabajador determinan el porcentaje de consecución de cada uno de los objetivos marcados y establecen una media conjunta.

- **Nivel competencial logrado:**

Este apartado servirá para destacar, si se considera pertinente, una indicación expresa de los logros alcanzados por el trabajador en su perfil competencial.

No hay que olvidar que este logro ya quedará reflejado en el correspondiente cuadernillo de competencias aplicable al trabajador en el próximo año, que servirá de punto de partida para un nuevo ciclo de desarrollo. No obstante, puede ser conveniente realizar esa mención como forma de cerrar el ciclo.

- **Observaciones:**

En este punto el evaluador puede hacer aclaraciones de las posibles dificultades que han tenido lugar para la consecución de los objetivos o bien recordar que el nivel de exigencia de los objetivos marcados ha sido muy alto, etc.

- **¿Cómo va a determinarse la aplicación de la retribución variable?**

Considerando que la organización requiere de un rodaje previo del nuevo sistema antes de incorporar todos los elementos de evaluación que el sistema puede implicar, en una **primera fase** (dos primeros años), la parte de retribución variable correspondiente al sistema de desarrollo profesional en lo que a objetivos individuales se refiere va a ser determinada por un **agente externo** a la organización.

El evaluador externo se limitaría a comprobar que la definición inicial de competencias y el plan de desarrollo profesional anual se han cumplimentado para el conjunto de los miembros del equipo, definiendo el porcentaje correspondiente según su nivel de implantación y distribuyéndolo de forma lineal en el equipo.

Por lo tanto, las tareas de evaluación individual que el responsable del equipo debería realizar con respecto a los miembros del mismo durante los dos primeros años y que permitirían la directa aplicación de la retribución variable, se limitarían a acordar con cada uno de ellos:

- a) la definición inicial de competencias
- b) los objetivos anuales
- c) el plan de acción anual correspondiente a estos objetivos

¿Por qué un agente externo?:

- Por ser independiente de la organización.
- Por dar un tiempo de implantación del sistema que nos permita adecuar aquellos aspectos que pueden no haberse tenido en cuenta en su diseño y que se detecten en su implantación.
- Mejor conocimiento por parte de todos del sistema.
- Permite conocer y tener referencias internas sobre las competencias que tenemos dentro de nuestra organización.
- Evitar la tensión que puede generar al evaluador hacer una valoración individualizada del trabajador al comienzo del sistema que esté ligada a la retribución.
- Tras estos dos primeros años existe una garantía de contar con un sistema probado y contrastado y así poder valorar su adecuación en la organización.

A partir del tercer año, el porcentaje global de cumplimiento de los objetivos previstos operará como punto de referencia para determinar por parte del evaluador la parte de retribución variable correspondiente.

5. CONSOLIDACIÓN DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

¿QUÉ?

Como forma de reconocer el esfuerzo de las personas y los equipos de forma concordante con el desarrollo de la organización, se plantea la consolidación de una parte de la retribución variable ligada al cumplimiento de los objetivos del sistema de desarrollo profesional.

Esta tendría lugar tras la finalización del primer ciclo de implantación del sistema, (correspondiente a los dos primeros años de evaluación por parte del agente externo) es decir, pasados tres años.