



GERENCIA

Servicio de
Recursos Humanos

Universidad de Huelva

SEC

Manual del Sistema de Evaluación de Competencias del PAS

REVISIÓN 2011

ÍNDICE

ACERCA DE ESTE MANUAL	3
FINALIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PAS.....	3
CONCEPTOS SOBRE GESTIÓN DE COMPETENCIAS	5
CONCEPTO DE COMPETENCIA	5
REQUISITOS DE LAS COMPETENCIAS	6
DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	7
1. ÁMBITO DE APLICACIÓN	7
2. SISTEMA TOP-DOWN (ARRIBA-ABAJO).....	7
3. ROLES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	8
4. CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN	10
A. TIPOS DE COMPETENCIAS: ESTRATÉGICAS Y DE ÉXITO.....	10
B. CONDUCTAS ASOCIADAS Y NIVELADO	10
C. EVALUACIÓN TODO-NADA:	13
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	14
A. AUTO-EVALUACIÓN	14
B. EVALUACIÓN INICIAL (EVALUADOR)	14
C. EVALUACIÓN DE LOS INFORMANTES	15
I. EVALUACIÓN DE LOS INFORMANTES EVALUADORES	15
II. EVALUACIÓN DE LOS INFORMANTES COLABORADORES	15
III. EVALUACIÓN DE LOS INFORMANTES CLIENTES.....	15
D. ENTREVISTA DE FEEDBACK.....	16
E. EVALUACIÓN FINAL (EVALUADOR).....	17
6. DOCUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN (CUESTIONARIOS).....	17
7. PERIODICIDAD:	17
ANEXO I: DEFINICIONES DE LAS COMPETENCIAS DEL PAS.....	19
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	19
COMPETENCIAS DE ÉXITO	21
ANEXO II: CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DEL PAS.....	24

ACERCA DE ESTE MANUAL

El presente documento sustituye al anterior Manual revisado el 27 de octubre de 2010. Introduce novedades con respecto a aquel que reflejan los cambios incorporados al SEC por las mejoras introducidas tras analizar la puesta en práctica del ciclo de evaluación de 2010. Estas modificaciones son señaladas en el documento a través de las notas correspondientes.

El propósito de este documento es el de ofrecer una descripción del Sistema de Evaluación de Competencias (SEC) del Personal de Administración y Servicios (PAS) de la Universidad de Huelva (UHU) desde una orientación eminentemente práctica. Pretendemos que sirva para facilitar el entendimiento del Sistema y su ejecución por parte de los diferentes empleados que intervienen en sus procedimientos, pudiendo ser utilizado como guía.

Es un documento en el que se actualizarán las novedades que se vayan introduciendo para la mejora del SEC a través de sus futuras revisiones.

FINALIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PAS

Si bien la Gestión de las Competencias puede extenderse a la práctica totalidad los aspectos relativos a la gestión de los recursos humanos, el Modelo diseñado en la UHU se centra en el desarrollo de las personas.

Por tanto, su finalidad es la de prestar apoyo a las necesidades de formación y desarrollo de quienes ya forman parte del PAS. Ésta es una de las prioridades y se traduce en uno de los principales retos en lo que a la gestión de los recursos humanos se refiere: conseguir que las personas cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que les permitan realizar su trabajo de una forma adecuada. Además, orientando este desarrollo de las personas hacia aquellos aspectos que tienen una especial relevancia estratégica.

Por otro lado, la información suministrada por el SEC a nivel global podrá traducirse en indicadores, ratios e información de gran utilidad para la toma de decisiones en lo

tocante a gestión de recursos humanos. Por ejemplo, en cuanto al estado general de la organización con respecto a las competencias de carácter estratégico.

CONCEPTOS SOBRE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

A continuación recogemos conceptos básicos para facilitar la comprensión del SEC así como los conceptos esenciales de la Gestión de las Competencias.

CONCEPTO DE COMPETENCIA

Subyace en este concepto la idea de que las características de las personas están relacionadas con los resultados que obtienen en un determinado puesto y entorno organizacional.

Una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes.

Por *conocimiento* nos referimos al saber que una persona posee como resultado de la combinación de nueva información y su experiencia previa. Constituye la base cognitiva que le permite realizar acciones.

Con el término *habilidad* aludimos a la capacidad de realizar cierta actividad, ya sea física o mental, como resultado del conocimiento y la práctica.

Y con el de *actitud* apuntamos a la tendencia o disposición a realizar determinado tipo de actividades como resultado de sus motivaciones y valoraciones.

Es importante reseñar que la competencia es visible en la forma de actuar y en los resultados que las personas consiguen en un determinado entorno.

REQUISITOS DE LAS COMPETENCIAS

Una competencia tiene que cumplir los siguientes requisitos para ser considerada como tal:

- ➔ Que sea inherente a la persona, no a la actividad que realiza. Es decir, que NO serán competencias las funciones propias de un puesto de trabajo o actividad profesional.

- ➔ Que sea demostrable y medible. Es necesario que se pueda comprobar la disponibilidad de la competencia en la persona a través de las conductas que manifiesta (observables). No obstante, hay que admitir que puede presentarse cierta subjetividad, que se deberá minimizar en la medida de lo posible.

- ➔ Que sea desarrollable. La competencia se debe poder adquirir o mejorar mediante la realización de acciones específicas. En este sentido es importante combinar la gestión de los Recursos Humanos de la Organización con el esfuerzo de la persona para alcanzar el desarrollo de las competencias. En este sentido, NO es competencia un rasgo de la personalidad, una cualidad o característica tales como la edad, estatura, capacidad visual, etc. Tampoco se consideran competencias estar en posesión de algún título o acreditación. De todas formas, es necesario aclarar que aunque una determinada cualidad, rasgo o titulación no sea una competencia sí puede ser exigible para desempeñar las funciones de un determinado puesto o actividades de un proceso. Una Organización puede establecer requisitos más allá de las competencias para ejercer una determinada actividad profesional, la diferencia estriba en que no va a invertir esfuerzos en gestionar su desarrollo, puesto que no es posible o no es su cometido.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

El SEC (Sistema de Evaluación de Competencias) es un conjunto armónico de procesos, procedimientos y herramientas que tienen como propósito principal obtener información acerca del nivel en el que las personas poseen las diferentes competencias clave definidas para la Organización.

1. **Ámbito de Aplicación**

La Evaluación de Competencias se llevará a cabo para el Personal de Administración y Servicios que desarrolle su labor en la Universidad de Huelva.

2. **Sistema Top-Down (arriba-abajo)**

Todas las personas serán evaluadas por un único evaluador. Por defecto, **el evaluador** será siempre el superior jerárquico. En ciertas situaciones que hacen dificultosa la aplicación de este procedimiento, por ejemplo en los que el Evaluador tenga un número excesivo de evaluados y en situaciones en las que los evaluados no tengan ningún supervisor directo, se asignarán **“Informantes Evaluadores”** como apoyo o se contará con los datos procedentes de informantes clave. En todo caso, estos informantes clave pueden asignarse por parte de la Gerencia como apoyo de la evaluación de aquellos empleados que se estime conveniente.

Aunque el modelo de evaluación previsto sea arriba-abajo, para aprovechar las ventajas asociadas a una *evaluación 360º*, especialmente en lo tocante al aumento de la objetividad, se prevé incorporar como Informantes clave a: 1) **Los colaboradores**, de tal forma que también se obtiene información abajo-arriba, 2) así como a los **“Clientes internos”** (pertenecientes a la Universidad), tales como el Personal Docente e Investigador.

3. Roles del proceso de evaluación

A continuación enunciamos los Roles que adoptarían cada uno de los intervinientes en el proceso de evaluación:

- **ADMINISTRADORES:** Responsables de coordinar y supervisar la correcta puesta en marcha y desarrollo del proceso de Evaluación. El grupo estará constituido por las personas designadas por la Gerencia.
- **EVALUADOR:** Habitualmente será el mando o superior jerárquico inmediato de la persona a evaluar. El Evaluador será responsable de la evaluación de un determinado grupo de empleados, recogida de información relevante para su evaluación y presentación de la evaluación a los Administradores en plazo y forma.

En caso de que, por cambio de puesto o movilidad, un miembro del PAS haya estado bajo la supervisión de varios superiores jerárquicos a lo largo del año objeto de la evaluación, se procederá de la siguiente forma:

El que haya sido superior jerárquico en un periodo de al menos 4 meses durante el año evaluado será designado como Evaluador y el resto actuarán como Informantes Evaluadores. Si varios superiores cumplieran esta condición se designaría a aquél que mayor periodo de tiempo haya tenido bajo su supervisión directa a la persona evaluada, siendo los restantes designados como Informantes Evaluadores.

En caso de que ninguno de los superiores jerárquicos hubiera tenido a un miembro del PAS al menos 4 meses bajo su supervisión, actuarían como Informantes Evaluadores y se designaría como Evaluador no directo a un puesto superior a estos mandos (hasta el nivel de Gerencia).

Hay dos Tipos de Evaluadores:

- **EVALUADOR DIRECTO:** Usualmente el mando o superior inmediato del Evaluado que supervise el desempeño de su trabajo de forma habitual, responsable de la presentación de la evaluación de competencias y de su resultado final.
 - **EVALUADOR NO DIRECTO:** Mando o superior jerárquico inmediato del Evaluado, pero que no ejerce una supervisión directa del desempeño de su trabajo de forma habitual.
- **INFORMANTES:** Terceras personas que puedan aportar testimonios que complementen o proporcionen información de contraste a la evaluación. Pueden ser:
- **INFORMANTE COLABORADOR.** Empleado supervisado o liderado por el Evaluado.
 - **INFORMANTE CLIENTE:** Clientes internos que sean receptores de los servicios proporcionados por el empleado de forma directa, usualmente Personal Docente e Investigador.
 - **INFORMANTE EVALUADOR:** En aquellos casos en los que el Evaluador tenga un número excesivo de evaluados y en situaciones en las que los evaluados no tengan ningún supervisor directo, se asignarán Informantes (aquellos empleados que tengan un contacto directo con el evaluado).

4. Contenido de la evaluación

Tanto la definición que se recoge en el Diccionario de Competencias como los niveles asignados, así como las conductas asociadas, podrán someterse a revisión y actualización conforme el conjunto del personal de administración y servicios evolucione en la adquisición de las competencias marcadas. Esta actualización, en caso de efectuarse, se realizará en cada ciclo tras el análisis global de la información obtenida en el proceso de evaluación.

a. Tipos de competencias: Estratégicas y de Éxito

Las competencias evaluadas serán las que se recogen en el Diccionario de Competencias del PAS. Son de 2 tipos:

- Competencias Estratégicas: Se aplican a todos los miembros del PAS. Están relacionadas con los objetivos centrales de la estrategia de la Organización.
- Competencias de Éxito: Están relacionadas con el tipo de responsabilidades y la forma de actuar en función del tipo de puesto que ocupe el PAS. Los puestos se han agrupado en diferentes categorías que permiten ajustar qué competencias de este tipo les son aplicadas, esta información se recoge en detalle en el *Catálogo de Competencias*. El Catálogo de Competencias es una tabla de doble entrada donde gráficamente podemos ver qué competencias del tipo Estratégicas y de Éxito afectan a cada puesto. Los puestos se han agrupado en base al tipo de responsabilidades que desempeñan los ocupantes.

b. Conductas asociadas y Nivelado

Más que su denominación, lo importante de una competencia es su significado.

Para que resulte gestionable, cada competencia se despliega en niveles que aseguran la homogeneidad en su interpretación, facilitando su observación y posterior medición. Cada uno de estos niveles está constituido por un conjunto de conductas asociadas. Estas conductas constituyen las evidencias observables para determinar si la persona posee o no la competencia y en qué medida. Recordemos que el modelo de gestión de competencias se basa en resultados y, por tanto, en el desempeño real de las personas en sus puestos de trabajo.

En el caso de las Competencias Estratégicas se distinguen conductas asociadas para puestos que no tienen personas a su cargo (Apartado denominado “*General*”) y conductas asociadas para puestos que sí tienen personas a su cargo (Apartado denominado “*Líder*”), que se añaden a los criterios de evaluación de estos puestos.

En concreto, las competencias se han nivelado en cuatro niveles (1, 2, 3, y 4). El nivel mínimo es el 0 (si no se alcanza el nivel más básico), siendo el 4 el nivel máximo. Para cada nivel se han desarrollado las correspondientes conductas asociadas que servirán como criterio de evaluación.

En los niveles de cada una de las competencias existe una jerarquía. Los niveles iniciales conllevan conductas más sencillas y según se va aumentando de nivel se van asociando conductas más complejas. Además, los niveles son acumulativos, alcanzar un determinado nivel implica que también se ponen en práctica las conductas recogidas en los niveles inferiores.

El desarrollo de una competencia consiste en evolucionar de un nivel a otro superior, poniendo en juego las conductas asociadas de mayor complejidad.

En el siguiente ejemplo podemos ver el despliegue de una competencia en sus diferentes niveles y las conductas asociadas a los mismos:

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

El PAS persigue la excelencia en la solución de las necesidades de la Comunidad Universitaria, por eso, para poseer esta competencia, hemos de ser sensibles a las demandas, necesidades y expectativas de las personas a las que prestamos nuestros servicios (alumnado, PDI, cargos de la Universidad, el propio PAS, etc.), adaptar nuestros servicios a las mismas, mejorarlos de manera continua, comprometernos en procurarles una respuesta satisfactoria y, a través de nuestra actuación, generarles una imagen positiva del PAS y de la Universidad.

Trata con amabilidad, respeto y cortesía a las personas a las que presta su servicio, incluso en situaciones de reclamación queja o enfado por parte de éstas.

Cumple con los estándares del servicio.

Mejora el servicio que personalmente presta a demanda de sus superiores.

Afronta situaciones de reclamación, queja o enfado de las personas a las que presta el servicio, manteniendo el trato amable y respetuoso, buscando soluciones positivas para las partes.

Destina la mayor parte de los esfuerzos de mejora del servicio en corregir ineficiencias, incidencias o problemas en la provisión del mismo.

Se implica de manera personal y dedica el esfuerzo necesario para dar una respuesta eficaz a las personas a las que proporciona servicio.

Mantiene un trato excelente con las personas a las que presta servicio, teniendo un especial cuidado en su comunicación, tanto en el lenguaje utilizado como en su comunicación no verbal.

A través de su actuación, cuida y fomenta una imagen positiva del PAS y de la Universidad en su contacto con las personas a las que presta servicio.

Mejora de forma continua sus habilidades de relación con las personas a las que presta servicio con el objetivo de comprender mejor sus necesidades y prestarles una mejor atención (habilidades de atención al cliente, conocimiento de calidad de servicio, etc.)

Aprovecha el contacto con las personas a las que presta servicio para proyectar una imagen positiva del PAS y de la Universidad.

Se implica y participa de forma continua y por iniciativa propia en aquellas funciones de mejora del servicio que competen a su puesto.

Aun cuando las personas que reciben el servicio se encuentren satisfechas con el mismo, se esfuerza desde su puesto por mejorar el servicio e incrementar o mantener una elevada satisfacción.

Adapta o plantea cambios en los servicios (o en la forma en la que lo presta) para evitar ineficacias.

Demuestra sensibilidad hacia la necesidad de los clientes, con el objetivo de anticiparse, reconocerlas y satisfacerlas.

Emplea los recursos de gestión de calidad disponibles para conocer y proyectar posibilidades de mejora del servicio.

Pone en marcha mejoras que incrementen la satisfacción de las personas a las que se presta el servicio.

Plantea cambios que perfeccionen el servicio de manera continua, persiguiendo una mejora constante de los resultados del mismo.

Fomenta una elevada participación del equipo de trabajo para averiguar áreas de mejora y plantear cambios que mejoren el servicio de manera continua.

Lleva a cabo innovaciones en el servicio que proporcionen nuevos valores añadidos a los usuarios.

Comunica y estimula al equipo de forma constante para que se comprometan en proporcionar un servicio de calidad en su contacto con la Comunidad Universitaria.

c. Evaluación todo-nada:

En base a lo comentado en el apartado anterior, es fácil comprender por qué la evaluación sigue el criterio de “todo-nada”. Los niveles son acumulativos y la evaluación tiene un carácter cualitativo o discontinuo. Para poseer un determinado nivel en una competencia, la persona evaluada debe desenvolver la totalidad de las conductas asociadas a ese nivel y las de los niveles por debajo de éste. Si no alcanza alguna de las conductas recogidas en un determinado nivel, la persona se considerará que se sitúa en un nivel inferior, en aquel en el que se observe que despliega todas las conductas asociadas. Si no se observaran en la persona evaluada la totalidad de las conductas asociadas el nivel 1 se situaría en un nivel 0.

No obstante, el sistema de recogida de información deberá permitir reflejar si el Evaluado ya ha alcanzado alguna conducta del nivel superior al obtenido, distinguiéndose de forma cualitativa (alto, medio, bajo). Así, puede que no haya alcanzado, por ejemplo, el nivel 3 en una determinada competencia, pero al haber obtenido una puntuación positiva en un 75% de las conductas asociadas a la misma, su nivel de penetración será alto, frente a otro evaluado que sólo haya alcanzado esa puntuación en un 25% de las conductas (bajo).

En caso de tener personas a su cargo, para poder superar un determinado nivel, el Evaluado debe tener una puntuación positiva tanto en las conductas del apartado “General”, como en las conductas del apartado “Líder”.

5. Descripción del proceso de evaluación.

A continuación, hacemos una descripción de aquellos aspectos del proceso en los que directamente intervienen los evaluadores, informantes y evaluados. La evaluación se inicia con la recogida de información de estas figuras, a continuación la información recabada se remite al Evaluador, éste entonces emite una nueva evaluación que contrastará con el Evaluado en la “*entrevista de feedback*”, a partir de ella el Evaluador realiza la evaluación final.

La evaluación se realiza con respecto al año transcurrido.

En aquellos casos en que un miembro del PAS haya desempeñado su puesto en un periodo inferior a 4 meses de servicio en el transcurso del año evaluado, éste sólo tendrá que realizar la auto-evaluación, que será entregada a los Administradores en el formato electrónico previsto y en copia impresa en papel que deberá ir firmada.

a. Auto-evaluación

La Autoevaluación consistirá en un ejercicio que realizará la persona evaluada, cumplimentándola en el correspondiente cuestionario y que **enriquecerá de información el proceso**; la auto-evaluación se remitirá al equipo designado por la Gerencia y ésta a su vez la hará llegar al evaluador correspondiente, para su consideración.

De esta forma, el Evaluado puede proporcionar información sobre su propia percepción en cuanto al despliegue que ha realizado de las competencias evaluadas durante el periodo que corresponda.

b. Evaluación inicial (Evaluador)

El Evaluador, por su parte, realizará una evaluación inicial en el cuestionario al efecto que enviará al equipo designado por la Gerencia. Esta evaluación se basará en lo que haya observado en la persona evaluada durante el desempeño de su trabajo. De esta forma, recogemos su visión acerca de la puesta en práctica de las competencias que ha observado en el Evaluado.

c. Evaluación de los informantes

i. Evaluación de los Informantes Evaluadores

Los Informantes Evaluadores realizarán una evaluación similar a la evaluación inicial. Recordemos que este tipo de informante tendrá cabida en aquellos casos en los que no resulte posible contar con supervisores directos que conozcan de primera mano la actividad de la persona evaluada.

ii. Evaluación de los Informantes Colaboradores

Los colaboradores emitirán una evaluación acerca de su directo supervisor. Dicha evaluación se centrará en aquellas competencias que estén relacionadas con diferentes aspectos del liderazgo y la dirección y coordinación de equipos de trabajo. Por ejemplo, las conductas de líder de las competencias estratégicas relacionadas con la gestión del equipo, las competencias de liderazgo, control directivo y coordinación.

iii. Evaluación de los Informantes Clientes

Tal y como comentamos en los Roles, se refiere a la que proporcionarían los “Clientes internos” que reciben los servicios o productos del puesto de trabajo del Evaluado. Se centrará en aspectos relativos a la calidad del servicio, orientación al cliente, etc.

d. Entrevista de feedback

El modelo pretende aportar herramientas de gestión a los mandos, así como propiciar una cultura de liderazgo y eficacia en la dirección de equipos. Por eso, la entrevista debe ser un marco de comunicación entre el Evaluador y los Evaluados (el mando y sus colaboradores).

Consiste en una reunión del Evaluador con los Evaluados (usualmente el mando con sus subordinados inmediatos) de forma individual, para proporcionar información acerca de la evaluación con el objetivo esencial de proporcionar indicaciones útiles para la mejora de su desempeño. En esta reunión se tratará de acordar la evaluación final del empleado.

De forma previa a la entrevista, el Evaluador recibirá toda la información recabada sobre el Evaluado en los diferentes cuestionarios. A partir de la misma preparará la entrevista.

La entrevista tiene como objetivo esencial devolver la información recabada en el proceso de evaluación hasta este momento a la persona evaluada. De tal forma que éste conozca la percepción de su mando con respecto a la puesta en práctica que realiza de las competencias evaluadas para ayudarle en su desarrollo futuro.

Del mismo modo, se trata de que el Evaluado manifieste su visión con respecto a sus competencias.

El objetivo de la entrevista ha de ser constructivo, en cuanto a facilitar al Evaluado y al Evaluador un mejor conocimiento de la puesta en práctica de las competencias evaluadas, de tal manera que se esté en disposición de complimentar la evaluación final con el acuerdo del Evaluado. En caso de no alcanzarse tal acuerdo, prevalecerá la opinión del Evaluador, haciéndose constar la no existencia de acuerdo.

e. Evaluación final (Evaluador)

Se trata de la conclusión del proceso de evaluación. Tras la entrevista de *feedback* el Evaluador recogerá en el cuestionario correspondiente los resultados finales de la Evaluación y los enviará al Servicio de Recursos Humanos. Si no se hubiera alcanzado acuerdo con el Evaluado en la entrevista con respecto a estos resultados, la opinión del Evaluador será la que prevalezca, si bien se hará constar en el cuestionario la no existencia de acuerdo en la evaluación final emitida.

6. Documentos para la Evaluación (Cuestionarios)

Como herramientas de soporte y para recoger la información de las evaluaciones, se han elaborado diferentes cuestionarios, según el tipo de agente o interviniente en el proceso:

- ➔ Cuestionario de Auto-evaluación.
- ➔ Cuestionario de Evaluador – Inicial.
- ➔ Cuestionario de Evaluador – Final.
- ➔ Cuestionario de Informante Evaluador.
- ➔ Cuestionario de Informante Cliente.
- ➔ Cuestionario de Informante Colaborador.

7. Periodicidad:

El proceso de Evaluación de Competencias se realizará con periodicidad anual. El histórico de la evaluaciones permitirá realizar comparativos globales e individuales acerca de la evolución de las competencias a lo largo del tiempo.

No obstante, los participantes (Evaluadores –directo o no directos-, los Informantes –colaboradores o clientes-, los Evaluados) deben asumir desde la puesta en marcha del Sistema que la filosofía del mismo es el **desarrollo de personas** por lo que la Evaluación de competencias será continua a lo largo del año. En el día a día, la relación del Evaluado y del Evaluador debe tener presente que la comunicación

(ascendente y descendente) y la corrección de desviaciones en el desempeño requiere de una evaluación continua y siempre presente. El hecho formal de la evaluación sólo recoge el trabajo realizado por parte del Evaluado y del Evaluador en este sentido. En otras palabras, si no se provee de retroalimentación permanentemente al Evaluado, el Sistema de Evaluación de Competencias perderá gran parte de su valor.

ANEXO I: DEFINICIONES DE LAS COMPETENCIAS DEL PAS

Competencias Estratégicas

DESARROLLO PROFESIONAL

Para poseer esta competencia el PAS tiene que estar orientado al crecimiento profesional continuo, incrementar y promover la formación y capacitación, aumentar la eficacia en la puesta en práctica del conocimiento que adquirimos, compartir el conocimiento dentro del equipo y desenvolver habilidades y conocimientos de manera permanente.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

El PAS persigue la excelencia en la solución de las necesidades de la Comunidad Universitaria, por eso, para poseer esta competencia, hemos de ser sensibles a las demandas, necesidades y expectativas de las personas a las que prestamos nuestros servicios (alumnado, PDI, cargos de la Universidad, el propio PAS, etc.), adaptar nuestros servicios a las mismas, mejorarlos de manera continua, comprometernos en procurarles una respuesta satisfactoria y, a través de nuestra actuación, generarles una imagen positiva del PAS y de la Universidad.

USO EFICIENTE DE RECURSOS

El PAS tiene que hacer un uso responsable de los recursos disponibles, para poseer esta competencia debemos equilibrar la prestación de nuestros servicios con la eficiencia en el gasto, utilizar eficientemente los recursos disponibles, evitar el derroche o gasto innecesario, optimizar el consumo de recursos (energéticos, materiales, equipos) y promover la corresponsabilidad en el gasto.

Competencias de Éxito

CONSTRUCCION DE RELACIONES

Esta competencia es importante en los puestos con responsabilidades de representación al exterior y en los que el establecimiento de una red de relaciones con personas y el desarrollo de estos contactos pueden ayudar a la consecución de objetivos del PAS y de la Universidad. Las personas con esta competencia identifican y cuidan las relaciones con personas clave, son persuasivas, comunican con eficacia tanto en la relación interpersonal como ante foros y auditorios de diferente índole, y actúan como abanderadas de la imagen del PAS y de la Universidad.

CONTROL DIRECTIVO

El PAS ha de tener la capacidad de adaptarse al entorno y a la visión del Equipo de Gobierno de la Universidad, velando y asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos del mismo. Esta competencia está relacionada con la capacidad de traducir las directivas a objetivos, políticas y líneas de actuación, trasladándolas a objetivos concretos para el conjunto del PAS, Área o Unidad; así como para establecer procedimientos para su regulación y seguimiento y planificar su funcionamiento.

LIDERAZGO

Para poseer esta habilidad, será necesario que el PAS sepa orientar la acción del Equipo de colaboradores en una dirección determinada, inspirando valores de acción. En determinados casos puede consistir en la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Los líderes poseerán las aptitudes necesarias para crear un clima de energía y compromiso del equipo.

COORDINACIÓN

Los poseedores de esta capacidad serán miembros del PAS que deben conocer los recursos humanos con los que cuenta, teniendo identificadas a las personas (sus habilidades y capacidades) del equipo para dirigirlos a la consecución de los objetivos de su espacio organizativo (área, unidad, oficina, equipo). Será una persona que, centrándose en las prioridades u objetivos marcados, gestionará el desempeño del equipo para la consecución de los mismos. Por tanto, deberá tener la capacidad de conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

AUTONOMÍA

El PAS aspira a desarrollar su trabajo con responsabilidad y eficacia, fomentando la iniciativa y autonomía en las personas. En aquellos puestos en los que no existe una supervisión directa habitual resulta una competencia esencial. Las personas que poseen esta competencia se orientan a la consecución de resultados y actúan con proactividad e iniciativa, no requieren de supervisión ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad, y evitan o previenen problemas y potenciales incidencias. Además, han de saber distinguir entre lo urgente y lo importante y tener la disciplina de planificar el tiempo que deben dedicarle a las tareas de su puesto. Deben anticipar posibles interrupciones o tareas inesperadas para que no alteren la consecución de los objetivos en los plazos requeridos.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD EN EL TRABAJO

Esta Competencia traslada la inquietud del PAS por realizar su actividad con meticulosidad y excelencia. Se concreta en la labor que desempeña cada empleado/a de forma cotidiana, buscando y desarrollando la Excelencia en su actividad diaria. Del mismo modo, es la preocupación continua por mantener el orden, la organización y la limpieza, que redunden en un buen servicio, uso de instalaciones o realización de actividades y tareas, tanto propias como de otros (personal PAS o usuarios de la Comunidad Universitaria).

ANEXO II: CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DEL PAS

CÓDIGO FAMILIA		COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS			COMPETENCIAS DE ÉXITO					
		DESARROLLO PROFESIONAL	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	USO EPICIENTE DE RECURSOS	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	CONTROL DIRECTIVO	LIDERAZGO	COORDINACIÓN	AUTONOMÍA	ORDEN Y ORIENTACIÓN A LA CALIDAD
	DIRECCIÓN									
	D1 (DIRECCIÓN)									
D11	Gerencia	L	L	L	X	X	X			
D12	Vicegerencia	L	L	L	X	X	X			
D13	Administrador de Empresas Participadas	L	L	L	X	X	X			
D14	Consejero Técnico	X	X	X	X	X	X			
	D2 (SOPORTE TÉCNICO)									
D21	Asesor Técnico de Gestión	X	X	X		X			X	
D22	Jefe de Servicio	L	L	L	X	X	X	X	X	
D23	Dirección de Área	L	L	L	X	X	X	X		
D24	Titulado Grado Superior	X	X	X		X	X	X	X	
D24A	Titulado Grado Superior Autonomía	X	X	X					X	
D25	Titulado Grado Medio	L	L	L		X	X	X		
D25A	Titulado Grado Medio Autonomía	X	X	X					X	
	MANDOS									
M1	Responsable de Unidad	L	L	L		X	X	X		
M2	Responsables de Unidad con autonomía	X	X	X					X	
M3	Encargado de Equipo	L	L	L		X	X	X		
M4	Encargado de Equipo de Conserjería	L	L	L			X	X		
	ESPECIALISTAS									
E1	Técnico Especialista	X	X	X						X
E2	Técnico Auxiliar	X	X	X						X
E3	Conductor Mecánico	X	X	X						X
E4	Conductor	X	X	X						X
	TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS									
	T1									
T11	Secretaria/o de Cargo	X	X	X					X	X
T12	Jefe de Negociado	X	X	X						X
T13	Puesto Singularizado Departamento	X	X	X					X	X
	T2									
T21	Programador	X	X	X						X
T22	Bibliotecario	X	X	X						X
	T3									
T31	Puesto Base	X	X	X						X
T32	Operador	X	X	X						X