



issa

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

Buenas Prácticas en la Seguridad Social

Buena práctica implementada desde: 2015

Gestión adaptativa de los recursos humanos – sistema de motivación de los empleados basado en el modelo de competencias

Una práctica de la Institución del Seguro Social

Institución del Seguro Social
Polonia

Año de publicación: 2030

www.issa.int

Resumen

Para que la Institución del Seguro Social (ZUS) logre sus objetivos estratégicos en un entorno turbulento y en constante evolución, es necesario, entre otras cosas, que modifique su cultura institucional mediante el aumento de la satisfacción de los empleados. Para ello, se aplicará un sistema de gestión de recursos humanos pertinente basado en el modelo de competencias.

Contar con expectativas bien definidas para los empleados y un sistema de formación y desarrollo, así como determinar posibles trayectorias profesionales contribuirá a una mayor aceptación de los cambios por parte de los empleados y, por lo tanto, a consolidar los beneficios del proceso de modernización de la institución.

Las soluciones que se propongan durante la ejecución del proyecto ayudarán también a mejorar la motivación de los empleados.

El objetivo del proyecto es elaborar soluciones y herramientas que ayuden a aumentar la satisfacción laboral de los empleados en la Institución del Seguro Social, incrementar su participación en la ejecución de las tareas y fomentar actitudes que beneficien al cliente.

En octubre de 2015 se inició un proyecto de sistema de motivación de los empleados basado en el modelo de competencias y se organizaron los primeros talleres sobre los nuevos procedimientos de contratación. Está previsto ejecutar el proyecto en su totalidad en unos años, entre 3 y 5 aproximadamente.

CRITERIO 1

¿Qué tema/problema/desafío fue objeto de su buena práctica?

La gestión del proceso se llevó a cabo en el ámbito organizativo. La organización se estructuró en función de la especialización, responsabilidades y funciones de las diferentes unidades operativas. También se han creado unidades operativas específicas.

En el ámbito tecnológico, se ha ampliado el alcance de las herramientas electrónicas de servicio al clientes, como servicios complejos de la Plataforma de Servicios Electrónicos (Platforma Usług Elektronicznych, PUE).

En el ámbito de la calidad del trabajo, se ha introducido la gestión por objetivos que consiste en evaluar trimestralmente a los empleados de las sucursales en las que se aplica la estrategia.

Los empleados de la ZUS, que llevan trabajando muchos años, encontraron condiciones y dificultades completamente nuevas. Ante estas nuevas circunstancias, las cualidades y competencias que más se necesitan son las siguientes: nuevos conocimientos y capacidades, así como nuevas actitudes, hábitos y maneras de pensar. Se hizo evidente la necesidad de disponer

de herramientas para orientar a los empleados en este cambio. Al mismo tiempo, a partir de los resultados del modelo de competencias, se introducen en el sistema de evaluación las competencias y las cualidades que la ZUS necesita de su personal y se anima a los empleados a que las desarrollen: conocer herramientas nuevas, adquirir conocimientos acerca de los cambios legales recientes y promover la orientación al cliente, entre otros aspectos. Este último en particular ha sido el desafío más difícil al que el proyecto se ha enfrentado. Las personas tienden a seguir los antiguos esquemas, tienen miedo de los cambios. Es fundamental convencer a los empleados de la conveniencia de las nuevas condiciones de trabajo y de avanzar hacia nuevas maneras de pensar y métodos de trabajo, distintos de aquellos a los que están acostumbrados.

CRITERIO 2

¿Cuáles fueron los principales objetivos y resultados previstos?

Con el sistema de gestión de recursos humanos basado en las competencias se espera:

- conseguir la cohesión de los procesos relativos a la gestión de recursos humanos;
- aumentar la eficiencia de los procesos de recursos humanos, prestando especial atención al potencial y a las expectativas del personal de la ZUS;
- adoptar normas uniformes para la evaluación y la promoción de los empleados, con el objetivo de ofrecerles perspectivas justas y una trayectoria adecuada para el desarrollo de su carrera profesional;
- garantizar normas de remuneración más transparentes para asegurar que las competencias y el compromiso profesional se reconocen de forma justa;
- tener empleados con el perfil profesional más adecuado.

La gestión adaptativa de los recursos humanos contribuye al logro de otros objetivos de la estrategia de la ZUS. La política de recursos humanos es una de las herramientas más importantes para afrontar el reto de adaptarse a las exigencias del entorno. Esta adaptación beneficia tanto al empleado, que cuanto mejor capacitado esté para hacer frente a las nuevas tareas, más seguro se sentirá en la institución; como a la institución, que se mantiene segura y preparada para enfrentarse a los nuevos desafíos.

La política de recursos humanos contribuye al logro de otros objetivos de la estrategia de la ZUS mediante la introducción del modelo de competencias.

La introducción del modelo de competencias posibilita la elaboración de un conjunto de criterios amplio y coherente para la evaluación de la eficiencia de los empleados. El enfoque basado en las competencias hace especial hincapié en la capacidad del empleado de adaptarse

a condiciones de trabajo cambiantes y de desarrollar competencias personales (proceso de aprendizaje continuo).

La competencia es la principal fuente de capacidad para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo.

CRITERIO 3

¿Qué estrategia/enfoque innovador/a se adoptó para lograr los objetivos?

El modelo de competencias se define como el conjunto de competencias específicas adaptadas a las características concretas del trabajo. En el caso de la ZUS, se han definido 23 competencias específicas divididas en tres grupos:

- general (por ejemplo, la orientación al cliente);
- especializada (por ejemplo, la solución de problemas);
- de gestión (por ejemplo, la capacidad de adopción de decisiones).

En el marco del proyecto, se ha elaborado una plantilla nueva para las fichas de descripción de puestos de trabajo en la que se incluyen como parte esencial requisitos de perfil de competencias. Las fichas de descripción de puestos de trabajo son la base de la contratación, de las evaluaciones periódicas de los empleados y de la evaluación de puestos de trabajo. En la primera fase del proyecto, se están introduciendo nuevas herramientas para el proceso de selección, tales como entrevistas y pruebas de competencia. Estas herramientas se basan en el modelo de competencias.

Un asesor independiente ha definido, en colaboración con nuestra institución, el modelo de competencias para los empleados de la ZUS. En este trabajo han participado empleados de la ZUS de todos los niveles. Como resultado, los empleados han tenido la posibilidad de contribuir a la introducción de los cambios, lo que les ha permitido identificarse con la institución y con las medidas innovadoras adoptadas.

La creación de un sistema integrado de gestión de las competencias en la ZUS posibilita el uso de un único modelo de competencias para todas las funciones de la gestión de recursos humanos, entre las que se encuentran:

- la evaluación previa de los puestos de trabajo;
- la contratación y la selección;
- la evaluación intermedia;

- la planificación del desarrollo profesional.

La adopción de decisiones relativas a la política de recursos humanos en las diferentes etapas de la carrera de un empleado en la institución (desde la contratación hasta la terminación de la relación de trabajo) se basará en principios claramente definidos.

El sistema integrado de gestión de las competencias también hace referencia a los resultados y las conclusiones del análisis de la motivación de los empleados, y la cultura de la organización. Los empleados esperan que la evaluación y la promoción se rijan por criterios claros; el modelo de competencias puede garantizar que así sea.

CRITERIO 4

¿Se han utilizado de manera óptima los recursos y contribuciones para lograr los objetivos y los resultados previstos? Por favor, especifique qué evaluaciones, internas o externas, de la práctica se han efectuado y qué repercusiones/resultados se han observado/logrado hasta ahora.

El proyecto fue ejecutado por el equipo de proyecto de la ZUS junto con expertos externos. El equipo de proyecto de la institución estuvo compuesto de empleados de la sede y de tres sucursales (pequeña, mediana y grande), con el fin de reflejar la estructura organizativa de la institución y las respectivas necesidades de los empleados de estas unidades.

La idea es aplicar el proyecto piloto tras la etapa de desarrollo. Este planteamiento facilita la comprobación del modelo de competencias y del sistema de evaluaciones periódicas de los empleados, entre otros aspectos. El proyecto piloto de competencias se llevó a cabo en cinco sucursales y en la sede. En él participaron cerca de 500 personas y duró 46 días. La aplicación experimental en la sede se realizó en el Departamento de Auditoría, que, por su naturaleza, participa activamente en el proyecto y está abierto a nuevas soluciones. Además, el tamaño de este departamento permite al proyecto analizar a pequeña escala las amenazas y los riesgos para toda la organización.

A finales de septiembre y durante el mes de octubre de 2015, se llevó a cabo una evaluación periódica de prueba. Los resultados de la evaluación permitieron recoger información sobre el proceso de evaluación y validar la evaluación de los empleados. Tras la evaluación se llevaron a cabo varios ajustes en relación con el proceso de evaluación en sí mismo y con la terminología empleada en la descripción del modelo de competencias. Los empleados valoraron de forma positiva la entrevista de evaluación y la consideraron un elemento importante, ya que les ayudaba a determinar de forma clara las tareas principales y la misión de la unidad en la que trabajaban. También apreciaron las valiosas opiniones formuladas y el reconocimiento de su trabajo, así como las importantes observaciones expresadas en relación con las oportunidades de desarrollo profesional de que disponían y con las metas y las funciones que debían seguir el año siguiente.

CRITERIO 5

¿Qué lecciones cabe extraer? ¿En qué medida su buena práctica podría ser idónea para ser reproducida por otras instituciones de seguridad social?

La administración pública en Polonia, al igual que en muchos otros países, no puede competir con el sector privado en el ámbito de la remuneración. Por otra parte, se le exige que haga más con menos, y con recursos humanos y financieros limitados.

Por lo tanto, se necesitan nuevas herramientas de motivación adaptadas a las necesidades tanto de las instituciones como de los clientes y, al mismo tiempo, a las expectativas de los empleados de la institución.

La creación de un sistema integrado de gestión de las competencias permite el uso de un único modelo de competencias para todas las funciones de gestión de recursos humanos, que son las mismas en todos los lugares de trabajo, desde la contratación hasta la terminación de la relación de trabajo.

La gestión adaptativa de los recursos humanos es una de las esferas fundamentales de la gestión institucional moderna, ya que contribuye al logro de los objetivos estratégicos globales de la institución. Para introducir medidas innovadoras en un ámbito tan sensible como el de la política de recursos humanos, es esencial contar con la participación y el apoyo del personal desde el principio, esto es, desde la fase preparatoria.

Un enfoque adaptativo de la gestión de los recursos humanos puede ponerse en práctica fácilmente en todas las administraciones de seguridad social de todo el mundo, ya que responde a problemas muy similares.