

Evaluación de competencias del  
Personal de Administración y  
Servicios de la Universidad de  
Cádiz

2018

**Informe de resultados 2018**



**Gerencia- Área de Personal**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

<b>1. Gestión por competencias en la Universidad de Cádiz.</b>	Página 2
1.1 Evaluación de competencias 2018	Página 5
<b>2. Resultados evaluación de competencias 2018.</b>	Página 7
2.1 Resultados generales obtenidos.	Página 7
2.2 Resultados desagregados por género.	Página 12
<b>3. Análisis de los resultados.</b>	Página 13
3.1 Nivel actual	Página 14
3.2 Discrepancias	Página 15
3.3 GAP 1	Página 16
3.4 GAP 2	Página 18
3.5 Nivel Actual según puestos - tipo	Página 19
<b>4. Conclusiones.</b>	Página 21

## 1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

El modelo de gestión de competencias de la Universidad de Cádiz establece que con periodicidad bienal, el personal de Administración y Servicios se someterá a una evaluación de competencias.

Desde la puesta en marcha del modelo de gestión por competencias del PAS de la UCA en el año 2007, han tenido lugar 6 procesos evaluativos. Debido al tiempo transcurrido y al desarrollo e implantación del II PEUCA, en el año 2016 se llevó a cabo una revisión con el objetivo de mejorar el proceso.

Tras la revisión, el actual modelo de evaluación de competencias establece que:

- Cada persona tendrá asignada cinco competencias: **tres competencias genéricas (CG)** comunes a todo el PAS y **dos competencias específicas comunes (CEC)** asignadas según puestos – tipo. Las competencias asignadas se evalúan a través de un cuestionario de evaluación de 50 conductas (10 conductas por competencia).

Código	Competencia	Tipo
CG6	Orientación a la calidad	Competencia genérica
CG7	Orientación a la eficiencia	Competencia genérica
CG8	Aprendizaje	Competencia genérica
CEC1	Comunicación	Competencia específica común
CEC2	Creatividad e innovación	Competencia específica común
CEC3	Decisión	Competencia específica común
CEC4	Desarrollo del equipo	Competencia específica común
CEC5	Gestión del tiempo	Competencia específica común
CEC6	Habilidad analítica	Competencia específica común
CEC7	Planificación y organización	Competencia específica común
CEC8	Rigurosidad	Competencia específica común
CEC9	Trabajo en equipo	Competencia específica común

- La evaluación de estas competencias se realizan en base a cuatro niveles competenciales, valorándose cada conducta dentro de una escala numérica de 1 a 7, donde 1 sería el nivel más bajo de desarrollo y 7 el más alto.

Nivel requerido	Nivel competencial	Intervalo de puntuación
Básico	Nivel 1	De 1 a 2,5
	Nivel 2	De 2,51 a 4

<b>Medio</b>	Nivel 3	De 4,01 a 5,5
<b>Avanzado</b>	Nivel 4	De 5,51 a 7

- El nivel requerido de cada una de las competencias depende del puesto - tipo que desempeñe la persona. Los niveles requeridos para cada uno de los puestos – tipos de la UCA se muestran en la siguiente tabla.

PUESTOS - TIPO	GENÉRICAS			ESPECÍFICAS COMUNES																							
	ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA		APRENDIZAJE	COMUNICACIÓN	CREATIVIDADE INNOVACIÓN		DECISIÓN	DESARROLLO DEL EQUIPO		GESTIÓN DEL TIEMPO	HABILIDAD ANALÍTICA		PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		RIGUROSIDAD		TRABAJO EN EQUIPO									
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
1 Director/a de área		M				A			A			A			A												
2 Jefe/a de servicio - administrador/a			A			A			A									M									
3 Jefe/a de sección			A			A			A																		A
4 Técnico - encargado de equipo		M				M			M									M									M
5 Técnico/a superior		M				M			A									M									
6 Técnico/a medio		M				M												M									M
7 Técnico/a especialista		M				B			M																		M
8 Técnico/a auxiliar		B				B			B																		B
9 Gestor/a especialista/ coordinador conserjería		B				B			M									M									M
10 Gestor/a		B				B												B									M
11 Secretario/a		B				M			B																		M

B: nivel básico  
M: nivel medio  
A: nivel avanzado

- Existe una circularidad de 180°, a través de tres tipo de evaluaciones tal y como se describe en la siguiente tabla. No obstante, si el evaluador es PDI, no se realizará evaluación por parte del colaborador. Los distintos evaluadores tendrán diferentes pesos en el cálculo del nivel competencial.

Tipo de evaluación	Descripción	Peso
Autoevaluación	La que realiza cada persona sobre sí misma	40%
Evaluación del jefe	La que realiza el responsable asignado sobre el personal a su cargo (colaboradores).	50 % si el evaluador es PAS
		60% si el evaluador es PDI
Evaluación del colaborador	La que realizan, aquellos colaboradores seleccionados, sobre su evaluador jefe. El número de colaboradores se determinará conforme al siguiente criterio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el jefe/evaluador tiene 5 o menos colaboradores, todos ellos realizarán la evaluación del colaborador.</li> <li>• Si el jefe/evaluador tiene más de 5 colaboradores, se seleccionarán aleatoriamente 5 colaboradores para realizar dicha evaluación</li> </ul>	10% a repartir entre el número de colaboradores

- El nivel actual (NA) es el resultado de comparar la autoevaluación con la evaluación del jefe. A la diferencia entre la autoevaluación y la evaluación del jefe se le denomina GAP1. Para el cálculo del NA se utiliza el siguiente sistema de evaluación:
  - Si en las diferentes evaluaciones (autoevaluación, jefe y colaborador) se obtiene el mismo nivel: media aritmética.
  - Si en las diferentes evaluaciones (autoevaluación, jefe y colaborador), existe alguna diferencia de nivel entre las mismas se actuará conforme se indica a continuación:
    - Si la diferencia es de 1 o 2 niveles entre dos de las tres evaluaciones: media ponderada.
    - Si la diferencia es de 3 niveles entre la evaluación del colaborador y la de cualquiera de las otras dos evaluaciones restantes (jefe y autoevaluación): media ponderada.
    - En los dos casos anteriores, el peso de cada agente evaluador diferirá si intervienen dos o tres agentes evaluadores:
      - Dos agentes evaluadores (autoevaluación y evaluación del jefe): se hace la media ponderada entre cada evaluación, siendo el peso de cada agente evaluador el siguiente:
        - Evaluación del jefe: 60%
        - Autoevaluación: 40%
      - Tres agentes evaluadores (autoevaluación, evaluación del jefe y evaluación del colaborador): se hace la media ponderada entre cada evaluación, siendo el peso de cada agente evaluador el siguiente:
        - Evaluación del jefe: 50%
        - Autoevaluación: 40%
        - Evaluación del colaborador: 10% a repartir entre el número de colaboradores que evalúan (máximo cinco).
  - Si la diferencia es de 3 niveles o 3 puntos entre la autoevaluación y la evaluación del jefe, independientemente de la evaluación del colaborador: intervención del área de Personal.
- Una vez obtenido el nivel actual de cada persona, se procede a su comparación con el nivel que se le requiere de cada competencia según su puesto – tipo. A este cálculo se le conoce como GAP 2.

El actual modelo de evaluación de competencias se resume de manera gráfica en el siguiente esquema:



Entre las **finalidades de la gestión por competencias** en la Universidad de Cádiz se encuentra el establecimiento de **Planes de Desarrollo Personal (PDP)**, articulados a través de las correspondientes actividades formativas y de mejora (talleres de formación, tutorización, participación en grupos de trabajo, establecimiento de objetivos, etc.). El fin último de los PDP es desarrollar profesionalmente al personal que ha obtenido un desfase negativo (su nivel actual es inferior al requerido), de manera que se facilite la adquisición de las competencias que se les requiere por su puesto de trabajo.

### 1.1 Evaluación de competencias 2018

El 29 de octubre de 2018 comenzó el periodo establecido para la realización de la evaluación de competencias 2018. En el actual proceso, participaron los siguientes evaluados y evaluadores:

Personal dentro del proceso de evaluación competencias 2018	
Autoevaluación	735 PAS
Evaluación del Jefe	89 evaluadores jefes
	74 PAS 15 PDI
Evaluación del Colaborador	286 colaboradores que evalúan a 74 evaluadores jefes

Las fechas claves del proceso de evaluación de competencia 2018 se recogen en la siguiente tabla:

<b>Publicación listados evaluados-evaluadores</b>	01/10/2018
<b>Fecha lanzamiento TAVIRA e inicio de la evaluación:</b>	29/10/2018
<b>Fecha TAVIRA recordatorio:</b>	21/11/2018
<b>Fecha inicial fin evaluación:</b>	28/11/2018
<b>Ampliación del plazo. Fecha fin:</b>	17/12/2018
<b>Publicación fichas competenciales</b>	25/01/2019
<b>Aplicación para la gestión de la evaluación:</b>	<b>Meta4 PeopleNet</b> (Acceso a través del Portal del Empleado de la UCA)

En el procedimiento de evaluación de 2018 se realizaron cambios a través de la aplicación de Meta4, que permitieron dos novedades con respecto a la evaluación anterior:

- La evaluación se realiza a través de un único cuestionario, a diferencia de años anteriores donde había 5 cuestionarios (uno por cada competencia a evaluar).
- Los evaluadores jefe, cuando asignan algunas de las puntuaciones extremas (1 ó 7) a sus evaluados, tienen que justificar dicha puntuación a través de ejemplo concretos.

## 2. RESULTADOS EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2018

---

A fecha de realización del presente informe, se han realizado las siguientes evaluaciones:

	Realizadas	Pendientes	Total
Autoevaluaciones	714	21 *	735
Evaluación del jefe	725	10	735
Evaluación colaborador	282	4 *	286

*\*Evaluaciones pendientes de realizar al encontrarse el personal en situación de baja médica*

### 2.1 Resultados generales obtenidos.

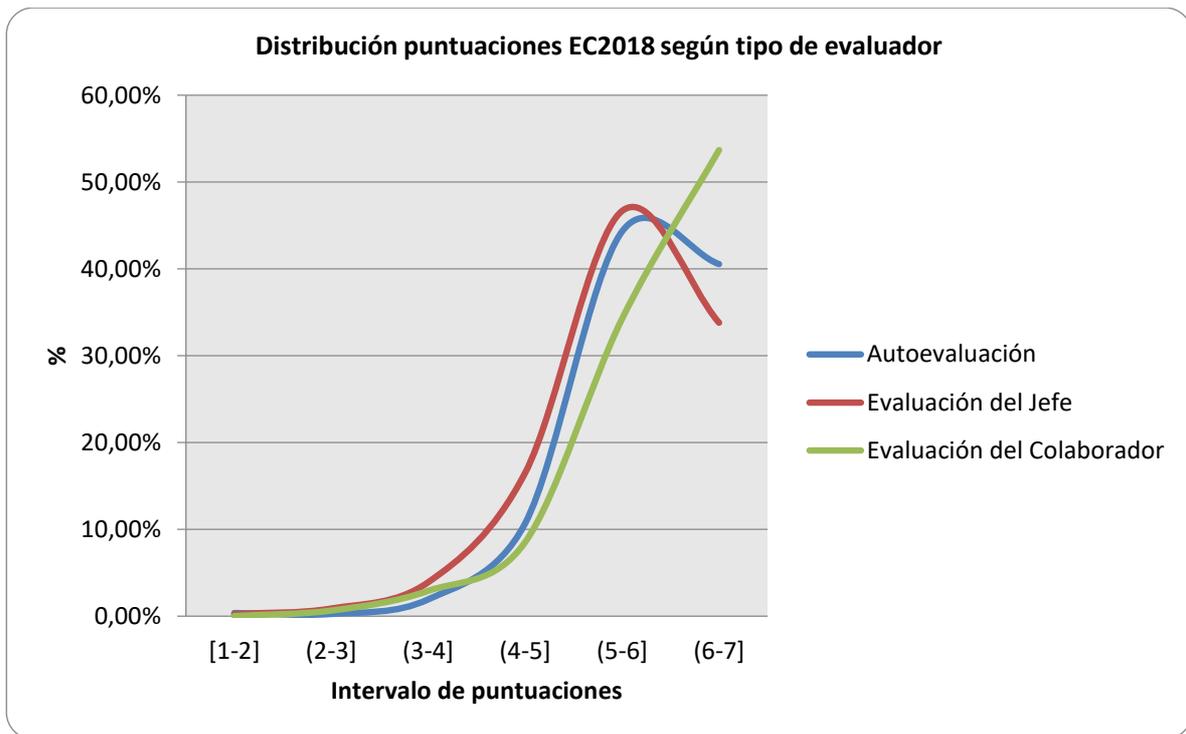
De una escala de 1 a 7, del total de las competencias evaluadas se ha obtenido un promedio de **5,63**. En la siguiente tabla, se muestra el promedio obtenido dentro de cada tipo de evaluación.

Promedio según tipo de evaluación				
	Autoevaluación	Evaluación del jefe	Evaluación del colaborador	Promedio total
Promedio	5,74	5,44	5,84	5,63

Como se observa, son los “colaboradores” los que asignan puntuaciones más elevadas cuando evalúan a sus responsables. En el otro extremo, son los evaluadores jefes los que evalúan con un promedio menor.

Si analizamos la distribución de las puntuaciones que se han obtenido según el tipo de evaluador, observamos que en todos ellos, las puntuaciones correspondientes a niveles básicos (puntuaciones comprendidas entre 1 y 4) son muy escasas. Del total de las evaluaciones realizadas, tan solo 320 competencias (un 3.71 %) son valoradas con puntuaciones iguales o menores a 4, siendo los evaluadores jefes los que más utilizan dichos valores para evaluar al personal bajo su cargo. El rango de puntuaciones más empleado para evaluar las competencias es el comprendido entre los valores 5-6, a excepción de los evaluadores colaboradores, ya que en este tipo de evaluaciones, el grueso de valoraciones se encuentran en el intervalo 6-7. Estos datos se reflejan en la siguiente tabla y gráfico.

Intervalo de puntuaciones	Número de competencias			Total	% Total	
	Autoevaluación	Evaluación del jefe	Evaluación del colaborador			
[1-2]	13	8		21	0,24%	3,71%
(2-3)	9	31	9	49	0,57%	
(3-4)	70	139	41	250	2,90%	
(4-5)	388	588	120	1096	12,73%	96,29%
(5-6)	1611	1664	483	3758	43,65%	
(6-7)	1474	1205	757	3436	39,91%	
Total	3565	3635	1410			



Respecto al promedio obtenido en cada una de las competencias, con independencia del tipo de evaluación, no se aprecian grandes diferencias entre ellas, ya que en todas ellas se han obtenido valores muy cercanos al promedio total (5,63). En la siguiente tabla, se muestra de color rojo y verde, las competencias con menor y mayor promedio respectivamente de los tres tipos de evaluación.

Competencia	Promedio según competencia y tipo de evaluación			Promedio total
	Autoevaluación	Evaluación del jefe	Evaluación del colaborador	
CEC1 Comunicación	5,91	5,78	6,04	5,96
CEC2 Creatividad e Innovación	5,71	5,58		5,65
CEC3 Decisión	5,75	5,62	5,76	5,73
CEC4 Desarrollo del equipo	5,88	5,75	5,72	5,76
CEC5 Gestión del tiempo	5,83	5,49	5,74	5,67
CEC6 Habilidad analítica	5,58	5,46		5,52
CEC7 Planificación	5,59	5,53		5,65
CEC8 Rigurosidad	5,79	5,46		5,62
CEC9 Trabajo en equipo	5,68	5,36	5,89	5,58
CG6 Orientación a la calidad	5,67	5,42	5,81	5,59
CG7 Orientación a la eficiencia	5,68	5,41	5,85	5,60
CG8 Aprendizaje	5,83	5,45	5,93	5,69
Total	5,74	5,44	5,84	5,63

De la anterior tabla, se pueden extraer las siguientes ideas:

- En relación a las competencias genéricas, en los tres tipos de evaluación, la competencia con mayor nivel de desarrollo obtenido es **Aprendizaje**.
- En los tres tipos de evaluación, la competencia específica mejor valorada es **Comunicación**, competencia asignada a los Directores de Área.
- Las competencias específicas con menores niveles de desarrollo difieren en función del tipo de evaluación. En las autoevaluaciones, es la competencia **Habilidad analítica**, la que menor promedio obtiene. En las evaluaciones del jefe, es la competencia específica **Trabajo en equipo** la que peor valoran del personal a su cargo. Y con respecto a la evaluación del colaborador, es **Desarrollo del equipo** la que menor puntuación otorgan a sus responsables.

Si comparamos el promedio total obtenido con evaluaciones de competencias anteriores, observamos un cambio de tendencia. Hasta 2016, la tendencia era ascendente, sin embargo, la evaluación de competencias 2018 supone un cambio de inflexión al disminuir el promedio en 0,31 puntos con respecto a evaluaciones anteriores.



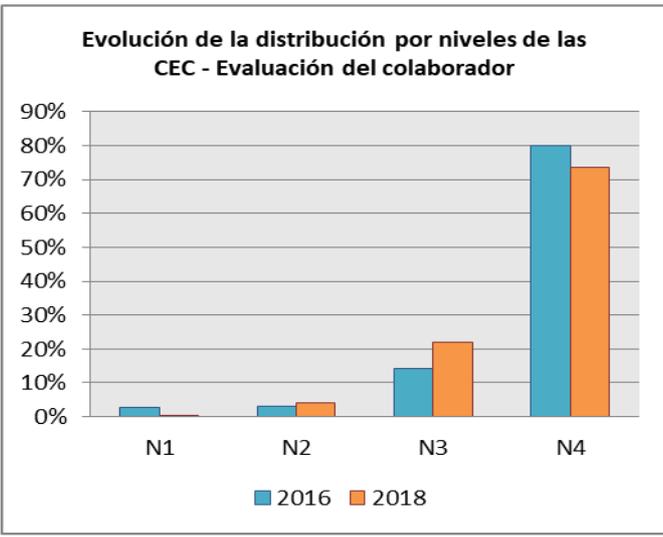
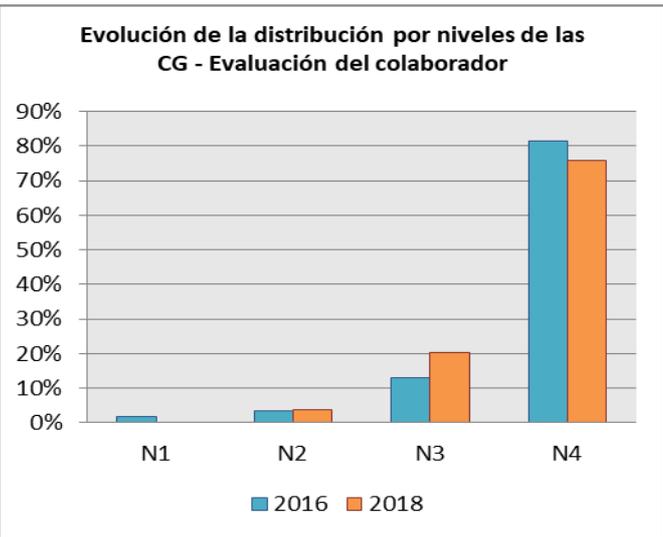
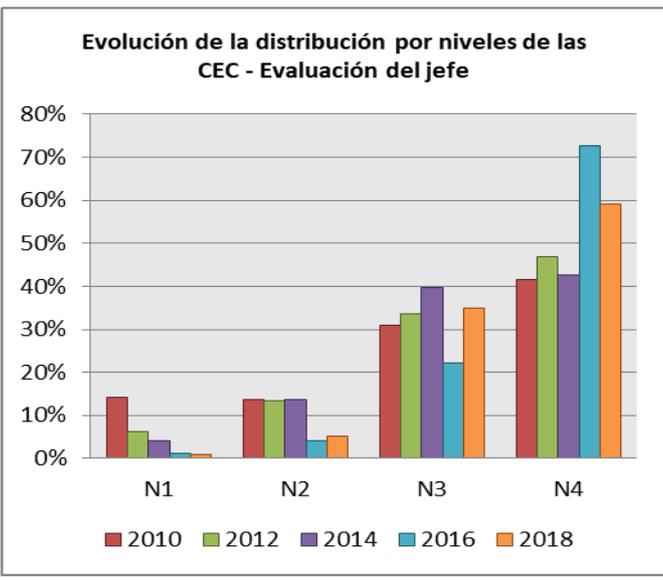
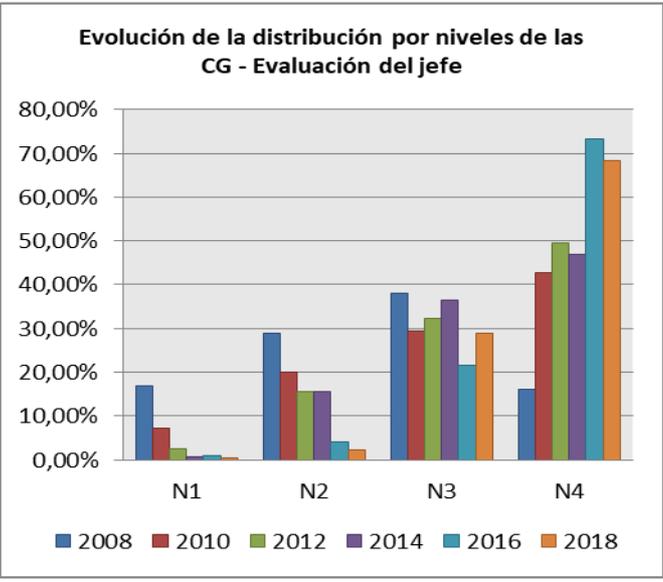
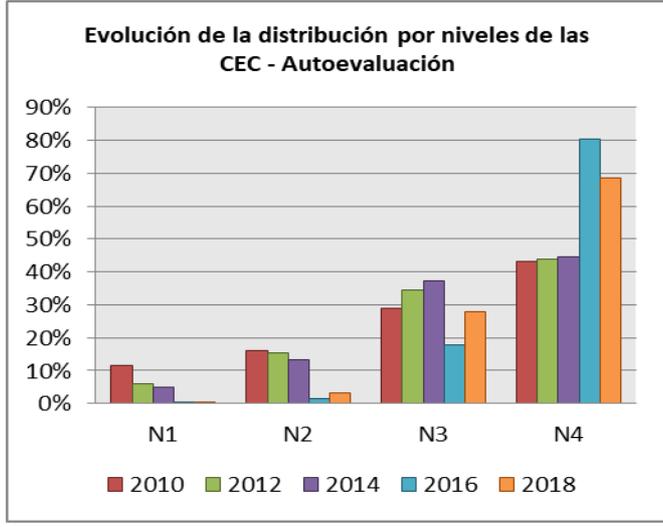
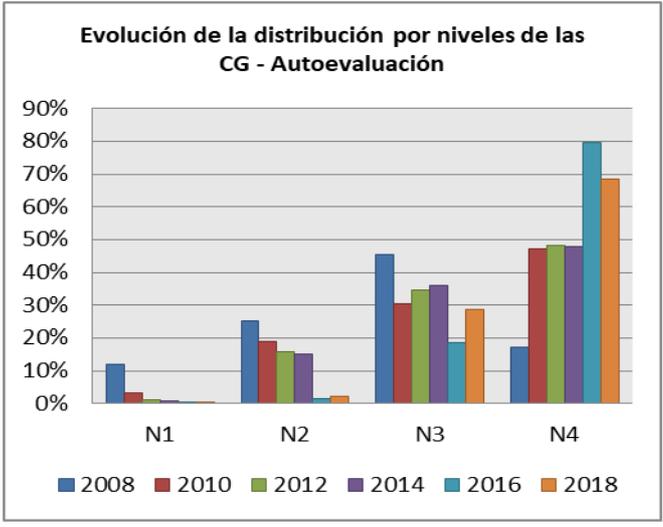
Si analizamos esta evolución atendiendo al tipo competencia evaluada, no se encuentran grandes diferencias entre las competencias genéricas y las específicas comunes. Las diferencias son algo más pronunciadas si atendemos al tipo de evaluación tal y como se muestra en la siguiente tabla.

<b>PROMEDIO NIVEL OBTENIDO</b>							<b>Promedio total por año</b>
<b>Competencias Genéricas</b>			<b>Competencias Específicas Comunes</b>				
Autoevaluación	Evaluación del jefe	Evaluación Colaborador	Autoevaluación	Evaluación del jefe	Evaluación Colaborador		
2008	4,69	4,43	-	-	-	-	<b>4,56</b>
2010	5,61	5,37	-	5,32	5,25	-	<b>5,39</b>
2012	5,7	5,76	-	5,55	5,62	-	<b>5,66</b>
2014	5,79	5,78	-	5,62	5,62	-	<b>5,70</b>
2016	5,96	5,81	6,02	5,99	5,94	5,95	<b>5,94</b>
2018	5,73	5,43	5,86	5,75	5,45	5,81	<b>5,63</b>
<b>Promedio total</b>	<b>5,58</b>	<b>5,43</b>	<b>5,94</b>	<b>5,65</b>	<b>5,58</b>	<b>5,88</b>	

5,65

5,7

Por último, si atendemos a los niveles competenciales obtenidos en cada proceso evaluativo, obtenemos resultados similares. A excepción de la evaluación realizada en 2010, nos encontramos con distribuciones asimétricas de los niveles competenciales, caracterizado por elevadas puntuaciones en el extremo derecho (grueso de las puntuaciones dentro de los niveles 3 y 4) y escasas en el extremo izquierdo. En 2018, después de 4 procesos donde se acentuaba esta tendencia, se rompe ligeramente la misma, tras disminuir las puntuaciones en el nivel 4 e incrementarse las puntuaciones dentro de los niveles competenciales 2 y 3. Estos resultados se pueden observar en los gráficos que se muestran a continuación.



## 2.2 Resultados desagregados por género.

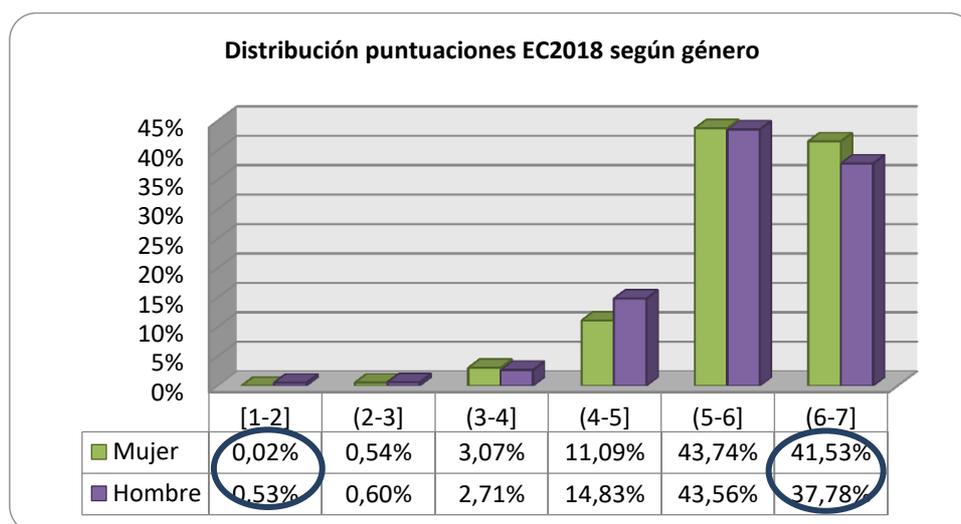
Del total de 735 evaluados dentro del proceso de evaluación de competencias de 2018, un 57,69% son mujeres y el 42,3% restante son hombres.

Personal dentro del proceso de evaluación 2018			
	Mujer	Hombre	Total
Nº PAS	424	311	735

El promedio de las mujeres del PAS es de 5,67, frente a un 5,57 que ha obtenido el género masculino.

Promedio según género			
	Mujer	Hombre	Promedio general
Promedio	5,67	5,57	5,63

Al analizar la distribución de las puntuaciones, las diferencias más significativas se encuentran en los intervalos extremos. Tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, en el intervalo de puntuaciones 1-2, es el género masculino el que obtiene mayores evaluaciones dentro de dichas puntuaciones. Concretamente, un 0,53% de las competencias del PAS masculino son valoradas con puntuaciones entre 1-2, frente al 0,02% que ha obtenido las mujeres PAS. En el otro extremo, en el intervalo 6-7, son las mujeres PAS las que obtienen mayor número de competencias valoradas en dicho intervalo. El 41,53 de las competencias del PAS mujer son valoradas con puntuaciones de 6 o 7, frente a un 37,78% que ha obtenido el PAS varón. En el resto de intervalos, las diferencias entre géneros son menores y en algunos casi imperceptibles.



Si analizamos cuáles son las competencias genéricas con mayor y menor nivel de desarrollo, observamos que en ambos géneros es la competencia *Aprendizaje* la que mayor promedio obtiene, frente a la competencia

**Orientación a la calidad**, que obtiene un promedio algo menor. No obstante la diferencia entre ambas competencias es muy escasa, tan solo de 0,09 en el caso de las mujeres y de 0,12 puntos en el género masculino. En relación a las competencias genéricas comunes, en ambos géneros, la competencia mejor valorada ha sido **Comunicación** (6,17 las mujeres y 5,92 los hombres). Sin embargo, entre las mujeres PAS la competencia **Habilidad analítica** es la que menor promedio ha obtenido (5,52) y en el PAS masculino ha sido **Trabajo en equipo** (5,49).

	Promedio competencias según género		
	Mujer	Hombre	Promedio general
CEC1 Comunicación	6,17	5,92	5,96
CEC2 Creatividad e Innovación	5,55	5,69	5,65
CEC3 Decisión	5,90	5,55	5,73
CEC4 Desarrollo del equipo	6,04	5,71	5,76
CEC5 Gestión del tiempo	5,65	5,71	5,67
CEC6 Habilidad analítica	5,52	5,51	5,52
CEC7 Planificación	5,80	5,51	5,65
CEC8 Rigurosidad	5,67	5,56	5,62
CEC9 Trabajo en equipo	5,65	5,49	5,58
CG6 Orientación a la calidad	5,63	5,53	5,59
CG7 Orientación a la eficiencia	5,63	5,55	5,60
CG8 Aprendizaje	5,72	5,65	5,69
Total general	5,67	5,57	5,63

### 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Hasta el momento, los resultados mostrados eran relativos a las autoevaluaciones, las evaluaciones del jefe y las evaluaciones del colaborador, independientemente de que las evaluaciones se encontraran cerradas o no. A partir de ahora, se analizan los resultados de las evaluaciones cerradas una vez calculadas las puntuaciones finales tras seguir las ponderaciones indicadas en la descripción del modelo de Gestión de Competencias de la UCA. En los próximos apartados, se analizarán las 687 evaluaciones que se encuentran cerradas. Las evaluaciones no cerradas (45) son debido a discrepancias o a evaluaciones pendientes de realizar por bajas médicas.

#### 3.1 Nivel Actual

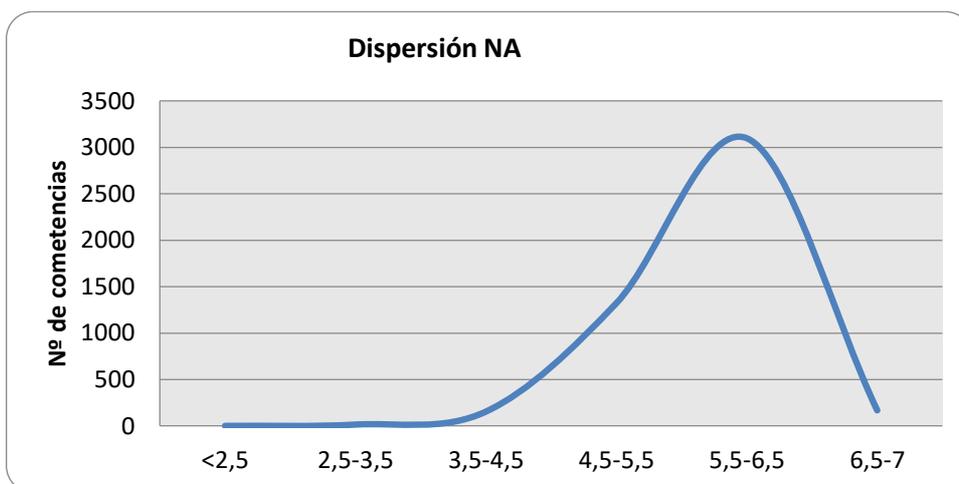
El nivel actual (NA) es el resultado de comparar la autoevaluación con la evaluación del jefe y, en su caso, la evaluación de los colaboradores, de acuerdo con los criterios descritos en el primer apartado del presente informe. **El promedio del NA en la evaluación de competencias 2018 ha sido 5,64.**

En términos generales, no existen diferencias entre el NA de las competencias genéricas y las competencias específicas comunes. Si analizamos cada una de las competencias, observamos que la competencia con mayor NA es **Comunicación**, y al contrario, la competencia con menor NA es **Habilidad analítica**.

	Nivel Actual	Promedio
CEC1 Comunicación	5,94	5,63
CEC2 Creatividad e Innovación	5,63	
CEC3 Decisión	5,78	
CEC4 Desarrollo del equipo	5,84	
CEC5 Gestión del tiempo	5,67	
CEC6 Habilidad analítica	5,52	
CEC7 Planificación	5,68	
CEC8 Rigurosidad	5,65	
CEC9 Trabajo en equipo	5,60	
CG6 Orientación a la calidad	5,60	5,65
CG7 Orientación a la eficiencia	5,60	
CG8 Aprendizaje	5,69	
<b>Promedio total</b>	<b>5,64</b>	

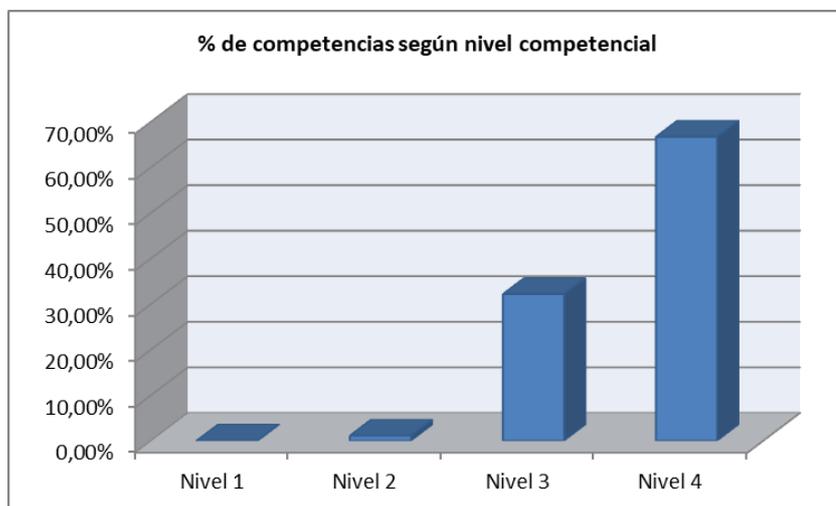
El NA del PAS sigue una distribución de puntuaciones asimétrica. Concretamente, estamos ante una **asimetría negativa** y, por tanto, los valores menores al promedio del NA (5,64) son más dispersos. Como se puede observar en la tabla que se muestra a continuación, **más del 65% de las evaluaciones se encuentran comprendidas en el intervalo 5,5-6,5**.

Intervalo de puntuación	% NA
<2,5	0,02%
2,5-3,5	0,32%
3,5-4,5	3,26%
4,5-5,5	27,77%
5,5-6,5	65,11%
6,5-7	3,53%
	<b>100%</b>



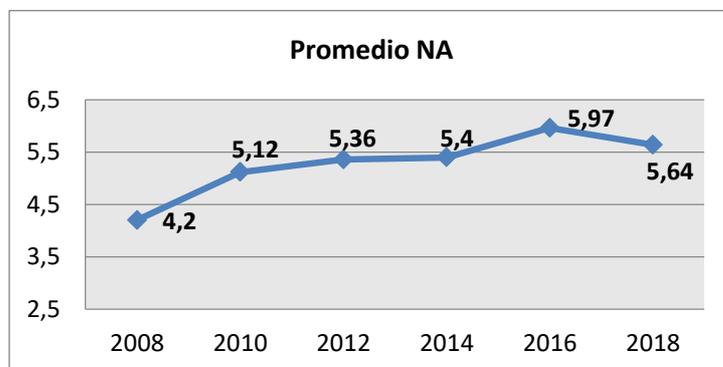
Si expresamos estos resultados por niveles competenciales, se observa que en torno al 98% de las competencias obtiene un NA comprendido dentro de los niveles competenciales 3 y 4, y menos de un 2% de las competencias son valoradas dentro de los niveles 1 y 2.

	Número de competencias	%
Nivel 1	2	0,02%
Nivel 2	90	1,10%
Nivel 3	2637	32,18%
Nivel 4	5466	66,70%
Total	8195	100%



Al comparar el NA obtenido en 2018 con el resto de periodos evaluativos, se observa un cambio de tendencia, ya que al igual que ocurría con el nivel obtenido, por primera vez el NA decrece (0,33 puntos con respecto a 2016) y se rompe la tendencia ascendente iniciada en 2010.

	PROMEDIO NIVEL ACTUAL	
	Competencias Genéricas	Competencias Específicas Comunes
2008	4,2	
2010	5,2	5,04
2012	5,46	5,26
2014	5,48	5,32
2016	5,96	5,97
2018	5,63	5,65

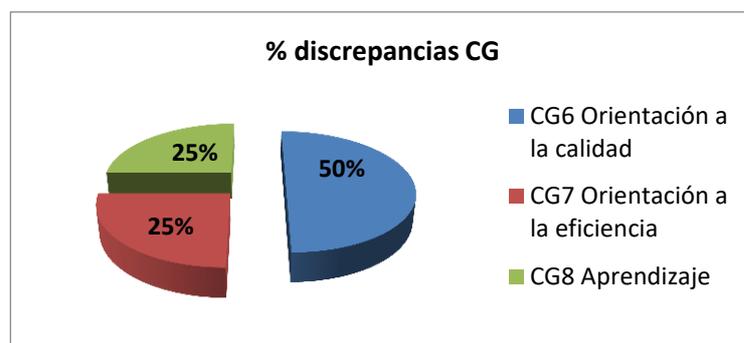


### 3.2 Discrepancias

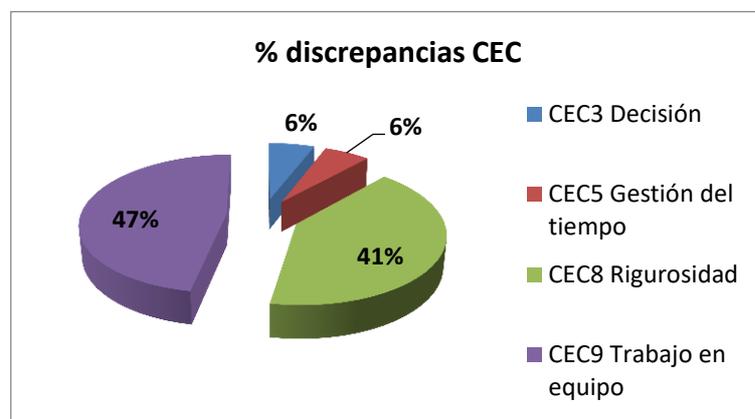
Como se describió en el apartado número 1 del informe, cuando se produce una diferencia de 3 niveles o de 3 puntos entre la autoevaluación y la evaluación del jefe, independientemente de la evaluación del colaborador, interviene el área de Personal. A estos casos se les denominan discrepancias.

En la evaluación de competencias de 2018, **14 personas tienen al menos una discrepancia** entre sus competencias asignadas. En total, **se han producido 29 discrepancias** con la siguiente distribución:

	Nº de discrepancias CG
CG6 Orientación a la calidad	6
CG7 Orientación a la eficiencia	3
CG8 Aprendizaje	3
Total	12



	Nº de discrepancias CEC
CEC3 Decisión	1
CEC5 Gestión del tiempo	1
CEC8 Rigurosidad	7
CEC9 Trabajo en equipo	8
Total	17



La competencia genérica con mayor número de discrepancia es **Orientación a la calidad**, representando un 50% del total de discrepancias dentro de este tipo de competencias. Por otra parte, es en la competencia **Trabajo en equipo** donde mayor número de discrepancias encontramos entre las competencias específicas comunes (un 47% del total de este tipo de competencias).

### 3.3GAP 1

Se denomina GAP 1 a la diferencia entre la autoevaluación y la evaluación del jefe, pudiendo albergar varios resultados:

- ✓ Puede ser que **la autoevaluación sea inferior a la evaluación del jefe**, por tanto se obtendría un valor negativo de hasta -6.
- ✓ Puede ocurrir que **ambas evaluaciones obtengan la misma puntuación**, con lo que su resultado sería de 0 diferencia.
- ✓ Y también, puede suceder que **la autoevaluación sea superior en nivel a la evaluación del jefe**. En este caso la diferencia sería positiva y hasta un máximo de 6.

Tras comparar la puntuación obtenida de las autoevaluaciones con los resultados de la evaluación del jefe, se obtienen los siguientes resultados:

**GAP1 de las CG**

	CG6	CG7	CG8	Total	%	
[-4,3)			1	1	0,05%	35,90%
[-3, -2)	5	7	1	13	0,63%	
[-2, -1)	36	37	21	94	4,56%	
[-1, 0)	232	208	192	632	30,66%	
[0]	19	27	22	68	3,30%	60,80%
(0, 1)	288	288	311	887	43,04%	
[1,2)	89	100	121	310	15,04%	
[2, 3)	18	20	18	56	2,72%	
	687	687	687	2061	100%	

**GAP1 de las CEC**

	CEC1	CEC2	CEC3	CEC4	CEC5	CEC6	CEC7	CEC8	CEC9	Total		
[-4,3)									1	1	0,07%	34,93%
[-3, -2)			2		3		1	4	3	13	0,95%	
[-2, -1)		3	2		11	5	5	24	15	65	4,73%	
[-1, 0)	6	7	20	3	78	33	16	130	108	401	29,18%	
[0]	1		3		9	4	1	20	18	56	4,08%	60,99%
(0, 1)	1	8	21	6	152	29	13	221	148	599	43,60%	
[1,2)	2	2	5	1	49	7	7	66	56	195	14,19%	
[2, 3)		1			11	4	1	16	11	44	3,20%	
	10	21	53	10	313	82	44	481	360	1374		

No existen GAP1 menores a -4 ni mayores a 3

Los desfases negativos nos indican que la persona cuando se autoevalúa se asigna puntuaciones más bajas que las que les asigna su jefe evaluador. Al contrario ocurre con los desfases positivos, en estos casos el autoevaluado se valora con puntuaciones más elevadas que las que le asigna su jefe. Los intervalos nos informan de la diferencia de puntos entre ambas evaluaciones.

En ambos tipos de competencias los resultados son similares. **Más del 60% de los evaluadores jefes asignan puntuaciones más bajas a sus colaboradores** que las que se asignan éstos últimos en sus respectivas autoevaluaciones. Por otra parte, los desfases entre las puntuaciones no son muy elevados, ya que como se puede observar en las tablas anteriores, **el grueso del GAP 1 (más del 72%) se encuentra en los intervalos comprendidos entre -1 y 1.**

### 3.4 GAP 2

Se denomina GAP 2 a la diferencia existente entre el nivel actual (NA) y el nivel requerido (NR) para cada puesto – tipo. Los desfases negativos indican que el NA de la persona es inferior al que se le requiere por su puesto – tipo, y al contrario, desfases positivos indican que el NA es superior al que se le requiere.

Tras comparar el NA de las evaluaciones cerradas con los niveles que se les requiere, observamos que más del **76% del PAS ha obtenido un NA superior al que se les exige**. Tan solo, **un 2,13% del PAS ha obtenido desfases negativos** y, por tanto, no poseen los niveles que se les requiere por su puesto de trabajo. Por otra parte, **en torno al 21% del PAS obtiene el mismo NA que se les requiere**.

La competencia genérica con mayor número de desfases negativos es Orientación a la calidad, con un total de 19 personas con un NA menor que su NR. Por otra parte, dentro de las competencias específicas comunes, es en la competencia Trabajo en equipo, donde mayor número de desfases negativos se encuentran, con un total de 8 personas. Estos resultados se pueden observar en la siguiente tabla:

	CEC1	CEC2	CEC3	CEC4	CEC5	CEC6	CEC7	CEC8	CEC9	CG6	CG7	CG8	Total	%	
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	2,13%
-2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,03%	
-1	1	1	0	2	6	2	0	4	8	19	11	18	72	2,10%	
0	9	6	11	8	51	24	7	67	120	150	89	178	720	20,96%	
1	0	14	42	0	146	55	23	250	198	325	338	329	1720	50,07%	76,91%
2	0	0	0	0	110	0	14	160	34	193	249	162	922	26,84%	
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	10	21	53	10	313	82	44	481	360	687	687	687	3435		

Si comparamos el GAP 2 obtenido en 2018 con el que se obtuvo en la evaluación de 2016, observamos un aumento en el porcentaje de personas que poseen un NA igual al NR un 20,96% frente al 12,35 que se obtuvo en 2016). No obstante, ese aumento es aún muy lejano a la tendencia existente antes de 2016, donde el 40% del PAS obtenían el NA que se les requería.

	GAP2 2008	GAP2 2010	GAP2 2012	GAP 2014	GAP2 2016	GAP 2018
-3	0,19%	0%	0%	0%	0%	0%
-2	6,71%	6,71%	0,53%	0,17%	0,14%	0,03%

-1	26,17%	6,91%	2,79%	2,13%	1,11%	2,10%
0	40,38%	41,30%	40,82%	40,01%	12,35%	20,96%
1	24,07%	42,20%	43,81%	47,81%	43,85%	50,07%
2	2,45%	9%	12,31%	9,94%	42,69%	26,84%
3	0,03%	0,07%	0,10%	0,07%	0%	0%

### 3.4 Nivel Actual según puestos – tipo

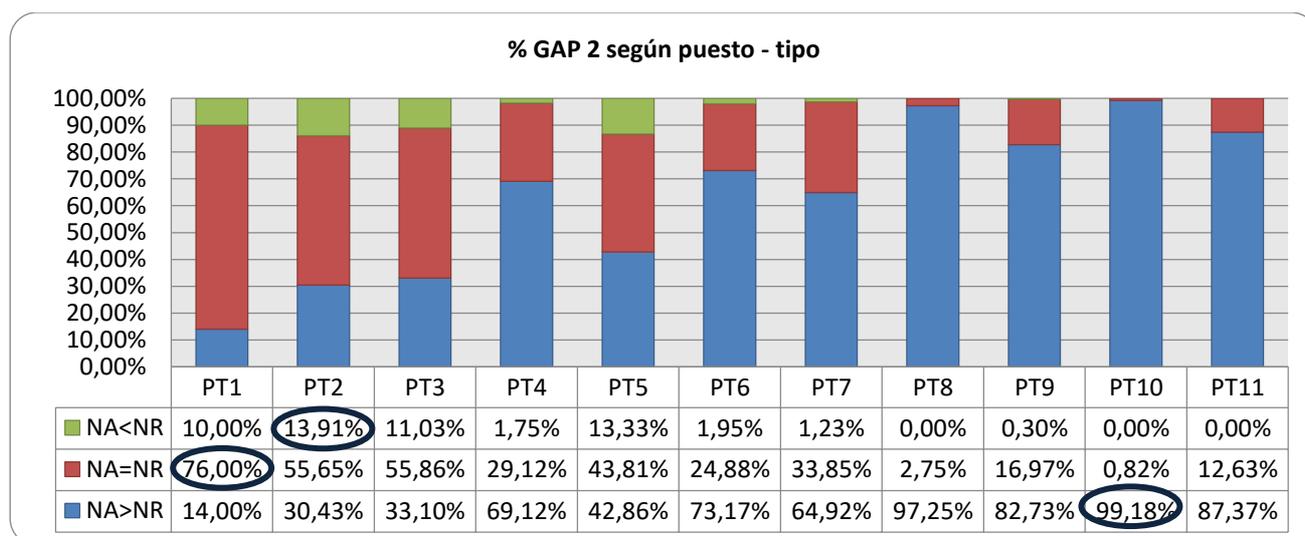
La asignación de las competencias específicas comunes se realiza según la clasificación de los puestos – tipo (PT). Al analizar el NA obtenido según los PT, observamos que los puestos con mayor NA son **Técnico/a Especialista Patrón** (6,22) y **Subdirector/a Laboral** (6,07), y los puestos con menor NA son **Técnico/a Especialista STOEM** (5,07) y **Técnico/ Auxiliar de Conserjería** (5,20). Dado que el promedio general del NA es de 5.64, encontramos una diferencia de 0,5 puntos entre el PT con el menor y mayor NA obtenido. En la tabla que se muestra a continuación, se detallan el número de personas dentro de cada PT y su correspondiente NA.

PTIPO	PUESTO - TIPO	DESCRIPCIÓN PUESTO	Nº personas	Promedio
1	DIRECTOR/A DE ÁREA	Director/a de Área	10	5,90
2	JEFE/A DE SERVICIO - ADMINISTRADOR/A	Jefe/a de Servicio	20	5,89
		Administrador/a	5	5,67
		Director de Servicio	5	5,67
3	JEFE/A DE SECCIÓN	Jefe de Sección	29	5,82
		Jefe de Biblioteca	3	5,40
		Subdirector/a (Laboral)	3	6,07
4	TÉCNICO - ENCARGADO DE EQUIPO	Técnico	51	5,80
		Encargado de equipo	6	5,41
5	TÉCNICO/A SUPERIOR	Técnico Superior de Informática	5	5,71
		Titulado Superior	16	5,78
6	TÉCNICO/A MEDIO	Técnico/a Medio Informática	15	5,71
		Asesor/a Técnico/a- Auditor	6	5,77
		Técnico/a en Gestión de RR de la Información	13	5,34
		Titulado/a Grado Medio	48	5,78
7	TÉCNICO/A ESPECIALISTA	Técnico/a Especialista Informática	11	5,30
		Técnico/a Especialista STOEM	11	5,07
		Técnico/a Especialista Laboratorio	29	5,66
		Técnico/a Especialista	71	5,51
		Conductor/a Mecánico	5	5,68
		Delincante	1	

		Técnico/a Especialista Patrón	2	6,22
8	TÉCNICO/A AUXILIAR	Técnico/ Auxiliar de Conserjería	36	5,20
		Técnico/ Auxiliar de Laboratorio	12	5,83
		Técnico/ Auxiliar	17	5,24
		Técnico/ Auxiliar Biblioteca	15	5,32
9	GESTOR/A ESPECIALISTA/ COORDINADOR CONSERJERÍA	Gestor/a Especialista	65	5,67
		Coordinador/a Servicios de Conserjería	1	6,01
10	GESTOR/A	Gestor/a Departamento	42	5,88
		Gestor/a Auxiliar Base	128	5,51
11	SECRETARIO/A	Secretario/a	19	5,79

Como se comentó en el apartado anterior, más del 76% del PAS ha obtenido un NA superior al que se les exige, un 2,13% del PAS ha obtenido desfases negativos y en torno al 21% del PAS obtiene el mismo NA que se les requiere. Si analizamos estas diferencias en función del PT, observamos los puestos de **jefe/a de servicio - administrador/a (PT2)** es el que mayor porcentaje de desfases negativos tiene, no obstante, representa tan solo un 13,91%. En el otro extremo, se encuentra el puesto de **Gestor/a (PT10)**, donde en torno al 100% de PAS con este PT obtiene un NA mayor al que se le requiere por su PT. Este último dato se explicaría por el NR de dicho puesto, siendo un nivel 2, y como ya se apuntó en apartados anteriores, la tendencia es obtener puntuaciones comprendidas dentro de los niveles 3 y 4.

En el siguiente gráfico, se muestra la distribución, expresada en porcentajes, de los GAP 2 de cada uno de los puestos – tipo.



## 4. CONCLUSIONES

Un periodo evaluativo más, los **niveles competenciales iguales o superiores a los requeridos** se aproximan al 100% de los casos. En la evaluación de 2018, este valor alcanza el **97,93%**. Aunque este valor disminuye con respecto a 2016, sigue siendo muy elevado por lo que la evaluación no nos está permitiendo discriminar entre los diferentes desarrollos competenciales del PAS.

	Competencias Genéricas	Competencias Específicas	Promedio total
2008	66,93%		66,93%
2010	92,56%	90,68%	91,62%
2012	97,00%	95,00%	96,00%
2014	97,73%	97,28%	97,51%
2016	98,89%	99,00%	98,95%
2018	97,67%	98,18%	97,93%

Del análisis realizado en los anteriores apartados podemos extraer las siguientes conclusiones:

- De un intervalo de 1 a 7, la **media obtenida por los tres agentes evaluadores es de 5,63**. De ellos, son los evaluadores colaboradores los que mayores puntuaciones utilizan cuando valoran a sus responsables (promedio de 5,84), y al contrario, son los evaluadores jefes, los que evalúan utilizando puntuaciones menores (promedio de 5,44). Este último dato nos sugiere que el PAS se auto percibe con un nivel competencial mayor al que después les asigna su responsable.

Respecto a la media obtenida según el tipo de competencia evaluada, apenas existen diferencias entre las CG (promedio de 5,62) y las CEC (promedio de 5,63).

A pesar de que la evaluación de competencias de 2018 descende el número de competencias valoradas dentro del nivel 4, la tendencia general se mantiene hacia niveles competenciales altos, ya que un 95,54% de las competencias son valoradas dentro de los niveles competenciales 3 y 4.

	N1	N2	N3	N4
% competencias	0,49%	3,97%	30,38%	65,16%

- **La media del nivel actual correspondiente al PAS evaluado en 2018 alcanza los 5,64 puntos**, valor prácticamente similar al promedio obtenido. Esto es debido a la escasa diferencia de puntuaciones que cada agente evaluador asigna cuando realiza su correspondiente evaluación.

Dentro de las competencias genéricas, ***Aprendizaje (CG6)*** es la que mayor NA y, por consiguiente, mayor nivel de desarrollo posee (5,69). Dentro de las competencias específicas comunes, es ***Comunicación (CEC1)*** la que obtiene un NA mayor (5,94).

Los puestos de ***Técnico/a auxiliar (PT8)*** y ***Gestor/a (PT10)*** se caracterizan por encontrarse por encima de los niveles requeridos en casi un 100% de los casos (un 97,25% y 99,18% respectivamente). En el otro extremo, en los puestos de ***jefe/a de servicio - administrador/a (PT2)*** encontramos el mayor porcentaje de competencias con un nivel de desarrollo menor al que se le requiere por su puesto de trabajo, representado un 13,91% de este colectivo.

Cádiz, a 29 de marzo de 2019