



## **COMPAS: Un proyecto de innovación docente competencial para el Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Murcia**

**Autor/res/ras:** Pedro Antonio Sánchez Rodríguez, Ángel José Olaz Capitán, María José Díaz Vicente, Rosa María Bernal Galindo, Manuel Esteban Albert, Ofelia González Sequeros y Ángel Motos Jiménez.

**Institución u Organismo al que pertenecen:** Universidad de Murcia.

**Indique uno o varios de los seis temas de Interés: (Marque con una {x})**

Movilidad, equipos colaborativos y sistemas de coordinación

Nuevos modelos de enseñanza y metodologías innovadoras. Experiencias de aprendizaje flexible. Acción tutorial.

**Idioma en el que se va a realizar la defensa: (Marque con una {x})**

Español       Inglés

### **Resumen.**

El Centro de Formación y Desarrollo Profesional de la Universidad de Murcia se ha embarcado durante el año 2013 en la incorporación de una nueva categoría de formación denominada COMpetencias para el PAS (COMPAS), con el objetivo principal de formar al Personal de Administración y Servicios de esta institución en unas competencias específicas relacionadas con las tareas que desarrollan el colectivo destinatario, en este caso, el personal administrativo de departamentos, así como formar en unas competencias transversales relacionadas con la identificación con el puesto de trabajo, organización y planificación, inteligencia emocional, trabajo en equipo y motivación por la calidad.

Este trabajo se ha desarrollado en siete fases, donde se ha formado al personal PAS de la Universidad de Murcia gracias a la colaboración de expertos y profesionales de las diferentes áreas que interactúan con el puesto de trabajo de este colectivo. Posteriormente, el personal formado ha sido el responsable de formar al resto de compañeros interesados en unas competencias profesionales para la mejora de su puesto de trabajo.

Finalmente, podemos destacar una implicación de casi la mitad del colectivo de administrativos de departamentos y un interés en continuar trabajando en la misma línea en siete de cada diez participantes. Además, la evaluación que se hace de la formación obtenida por los administrativos, la realizada por ellos y el trabajo llevado a cabo en equipos es valorado como adecuado/muy adecuado por más del 77% de los participantes.



**Palabras Claves:** formación corporativa, competencias transversales, habilidades profesionales.

### **Abstract.**

During 2013 the Centre for Training and Professional Development (CFDP) at the University of Murcia has joined a new training category called “COMpetences for PAS”, Administration and Services Staff, (COMPAS), meant to train this group in specific skills related to their tasks, in this case, those working in the different university departments.

This work has been developed in seven phases, where the PAS of the University of Murcia have been trained with the cooperation of experts and professionals from different areas that interact with their job. Subsequently, the trained staff have been responsible of other colleagues’ training interested in professional skills to improve their task.

Finally, we may highlight an implication of almost half the group of the administrative departments and an interest in continuing to work on the same way in seven out of ten participants. In addition, the activity is assessed by them as adequate / very adequate for more than 77% of the participants.

**Keywords:** corporate training, crosscurricular competencies, professional skills.

### **Texto.**

#### **1. Algunas cuestiones previas**

Desde hace unos años, el principal reto al que se enfrenta la formación continua es el desarrollo de las competencias profesionales de los trabajadores y la transferencia de esta formación hacia el puesto de trabajo (Jiménez, 1996). En este sentido, el Centro de Formación y Desarrollo Profesional (en adelante CFDP) de la Universidad de Murcia, con el objetivo de que los administrativos de departamento - un colectivo especialmente singular en su estructura organizativa- desarrollaran sus funciones, mejoraran y pusieran en valor un conjunto de competencias (específicas y transversales) se puso en marcha el proyecto COMPAS.

Esta denominación responde al acrónimo COMpetencias para el Personal de Administración y Servicios (PAS), respondiendo a la necesidad de formar competencialmente a los trabajadores en su quehacer diario. El programa de formación tuvo por principio convertirse en foro y punto de encuentro profesional entre todos aquellos administrativos de departamentos que, libre y voluntariamente, decidieron realizar una breve reflexión para examinar qué funciones desarrollaban en su puesto de trabajo, cómo las desempeñaban y, cómo era el grado de satisfacción con el trabajo realizado y si podría mejorarse. De este autodiagnóstico



cabía esperar que cada participante fuera capaz de extraer conclusiones, acerca de cómo fortalecer todo aquello que realizaba adecuadamente y, en su caso, detectar posibles estrategias de mejora que pudieran proporcionarles sus compañeros de equipo.

Este proyecto se ha fundamentado principalmente en la formación de formadores expuesta por Navío (2001, 2007), donde el formador es, ante todo, un profesional relacionado con el mundo del trabajo. En este caso, se formó a este colectivo para que transmitiera lo aprendido a sus iguales, orientando la formación hacia una mayor cualificación profesional, integrando unas herramientas, capacidades y competencias en un escenario de continua evolución que determina la valía profesional del individuo (Navío, 2007).

En la búsqueda de una mejor transferencia de conocimientos, salvo alguna breve y testimonial participación del PDI, se creyó oportuno que fueran los propios PAS, expertos en contenidos, los encargados de informar, dinamizar, y, en definitiva, formar al resto de sus compañeros. De ese modo, se ganaría en comprensión, tanto de los aspectos técnicos como de los emocionales, por razón de cultura, valores, proximidad, intereses, aspiraciones y lenguaje empleado. También, se establecería una mejor sintonía entre un colectivo disperso “geográficamente” (por departamentos), “poniendo cara” a quienes serían sus interlocutores, ayudando a comprender procesos complejos, informando de aspectos novedosos, brindando información útil y relevante y, por encima de todo, apostando y animando a este equipo humano que, si es importante por la labor que desarrolla, no lo debía ser menos por la satisfacción que podía y debía encontrar en su puesto de trabajo.

Bajo estos supuestos, sería más efectivo el desarrollo de procesos que ayudarían a mejorar la comunicación en una doble dirección: por un lado, entre las distintas áreas y administrativos de departamento y, por otro lado, entre estos segundos entre sí.

Esta experiencia piloto iniciada a principios del año pasado tiene su continuidad en este año 2014 y en orden a los resultados obtenidos hasta ahora, permitirá mejorar su diseño y, muy probablemente, extenderse a otros colectivos que por sus características requieran de la adquisición, estimulación y desarrollo de sus competencias personales y profesionales. De este modo, como expresa Mamaqui y Miguel (2011), el dominio de diferentes saberes (“ser capaz”) contribuirán a la eficacia de la labor profesional a través del desarrollo de las capacidades (recursos individuales) y competencias (utilización de estos recursos en acciones concretas), en este caso, de los administrativos de departamento implicados.

En este interregno el CFDP quiere presentar de un modo sintético los principales hitos por los que ha discurrido este proyecto, así como las primeras conclusiones preliminares obtenidas hasta la fecha.



## 2. Objetivo del proyecto

El principal objetivo ha sido el de conectar experiencias, conocimientos, sensaciones y emociones que ayudaran, no tanto a una mejora en la productividad - que también- como a elevar su satisfacción en el puesto de trabajo. En otras palabras, canalizar el talento y desarrollar comportamientos positivos hacia ellos mismos, sus compañeros y, en última instancia, hacia las tareas que son desarrolladas cotidianamente.

Por estas razones, la labor de los expertos y/o PAS debía procurar, además de profundizar en aspectos técnicos, transmitir la máxima confianza, apoyo, refuerzo y compromiso, de modo que contribuyera a mejorar las condiciones laborales de un colectivo sometido a una polivalencia, presión y autonomía que podría deteriorar su empeño y motivación en la realización de sus tareas profesionales.

Desde el CFDP, sensibles a estas capacidades, todos sus recursos humanos y técnicos han procurado la puesta en valor de aquellas competencias que facultan un mejor desenvolvimiento de las personas en su puesto de trabajo.

## 3. Las fases del proceso realizado

De forma resumida, estas fueron las principales fases desarrolladas en esta experiencia piloto:

- **Fase 1: Identificación de los participantes.** Se realizó una reunión inicial con el colectivo de administrativos de departamentos (n= 80) explicando el programa e identificando a quienes podrían estar interesados en su participación. Adicionalmente se sondearon aquellas dudas o cuestiones referentes a las competencias específicas y transversales que deberían servir de utilidad para su puesto de trabajo.

En paralelo, el CFDP en colaboración con un grupo de expertos, fue desarrollando un instrumento orientado a una futura Pre – Autoevaluación de los participantes, basado esencialmente en las funciones que desarrollan como punto de partida para identificar competencias claves para este colectivo<sup>1</sup>.

- **Fase 2: Selección de los coordinadores.** Cada grupo contó con unos responsables o coordinadores que fueron seleccionados por el CFDP tras la recepción y análisis de las candidaturas presentadas.

---

<sup>1</sup> Se han tenido en cuenta entre otras las normas que rigen al Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Murcia, más concretamente, funciones generales por tipo de puesto: 15 P. Base y Adm. Departamentos. Recuperado de <http://www.um.es/pas/normas/>



- . **Fase 3: Esquema formativo.** Antes del inicio de la formación como tal, el instrumento fue adquiriendo forma, tomando como referencia las tareas realizadas en los departamentos agrupadas en dos grandes áreas, a saber:
  - a. Aspectos Técnicos: Gestión Económica y Control interno; Gestión Académica; Investigación y Apoyo a Dirección. El contenido a desarrollar por estas áreas fue tratado por profesionales PAS de las mismas, basándose fundamentalmente en las novedades del servicio, perspectivas de futuro, posibles supuestos prácticos, dudas o consultas relacionadas con el servicio (aplicaciones informáticas, legislación, actividades y/o recursos para su especialización, etc.).
  - b. Aspectos Competenciales (socio-emocionales) vinculados con la identificación con el puesto de trabajo; organización y planificación; trabajo en equipo; inteligencia emocional; motivación por la calidad y otros tantos aspectos.

Tras el estudio minucioso de todos estos aspectos se diseñó un instrumento que permitiría a los participantes comprobar si la formación realizada les facilitaba una mejora en las competencias relacionadas con su puesto de trabajo. De este modo, también se dieron algunas “pistas” sobre cómo desarrollarlas y mejorarlas pensando en la elaboración y diseño de un proyecto basado en el trabajo en equipo.

- . **Fase 4: Desarrollo de la formación.** La formación de los coordinadores de grupo se desarrolló en diferentes sesiones en modalidad semipresencial. Supuso un total de 47 horas distribuidas en ocho sesiones presenciales y 34 horas no presenciales a través del Aula Virtual<sup>2</sup>. Entre los principales aspectos competenciales se mencionan los siguientes:
  - Competencias específicas: ampliación de conocimientos y aprendizajes útiles de aquellos contenidos y materias relacionadas con las áreas que afectan a su trabajo diario.
  - Competencias transversales: mejora y/o desarrollo de habilidades y destrezas útiles para el buen desarrollo de sus tareas o actividades profesionales.

En lo que a contenidos técnicos se refiere, estos fueron los más significativos:

<sup>2</sup> Plataforma de enseñanza virtual de la Universidad de Murcia.



- . Introducción a las competencias y aplicación de una Pre-Autoevaluación.
- . Novedades y resolución de consultas sobre apoyo a la dirección de departamentos.
- . Novedades y resolución de consultas afines al área de Gestión Económica.
- . Novedades y resolución de consultas afines al área de Control Interno.
- . Novedades y resolución de consultas afines al área de Gestión Académica.
- . Novedades y resolución de consultas afines al área de Investigación.
- . Identificación con el puesto de trabajo.
- . Organización y planificación.
- . Inteligencia emocional.
- . Trabajo en equipo.
- . Motivación por la calidad.
- . **Fase 5: Formación en los grupos de trabajo.** En esta etapa cada uno de los coordinadores, como responsables de grupo, trabajó grupalmente con el resto de compañeros implicados. De este modo, los coordinadores o facilitadores (como ellos preferían denominarse) fueron trasladando al grupo aquello en lo que previamente habían sido formados. La formación se desarrolló en modalidad semipresencial con 10 horas presenciales distribuidas en tres sesiones y 20 horas no presenciales, por lo que cada grupo tuvo a su disposición un espacio en el Aula Virtual para trabajar on-line con sus compañeros, así como participar en aquellos foros de discusión, donde pudieron incluir los materiales o recursos que consideraron necesarios.
- . **Fase 6: Creación de Equipos Autónomos de Trabajo (EaT).** En esta fase, los grupos de trabajo de la etapa anterior se convirtieron en equipos dotados de autonomía, con el objetivo de diseñar y desarrollar un proyecto de trabajo orientado a la mejora continua, desde la perspectiva del puesto de trabajo del administrativo de departamento.

El EaT estaba compuesto por 3-5 miembros. Se designó por parte de cada equipo un coordinador con la única misión de servir de enlace directo con el



CFDP. Por parte del CFDP se designó un tutor para cada EaT que haría las veces de guía en el proceso de elaboración del proyecto. Al ser un trabajo en equipo todos sus miembros participaban de forma solidaria y corresponsable de las actividades que se desarrollaran en el mismo. Cada uno de los equipos tuvo la libertad para planificarse conforme a su criterio. Para un buen funcionamiento de los EaTs, los equipos entregaron una propuesta de proyecto que más tarde fue revisada por el CFDP, un documento de seguimiento y por último, el proyecto final elaborado por todos los miembros. El tutor de cada equipo realizó funciones de apoyo ante cualquier cuestión o necesidad del grupo que hubiera podido suscitarse, ayudando y sugiriendo, en su caso, lo que estimó más oportuno para la mejora del trabajo.

Las propuestas iniciales de proyectos se enviaron al CFDP para su aceptación. Entre los temas que se sugirieron como proyecto de mejora se mencionan los siguientes:

- . Diseño de Manuales de Puestos de Trabajo, Procesos de Trabajo, Acogida y Prontuarios.
- . Rediseño de Procedimientos de Tareas Contables, Tareas Administrativas, etc.
- . Mejoras Informáticas, Ofimáticas (programas hojas de cálculo, Bases de Datos, informes, etc.).
- . **Fase 7: Jornada para la Difusión de Resultados.** Como resultado de todo el proceso anterior, el CFDP organizó una jornada en la que los diferentes EaTs, tuvieron la oportunidad de dar a conocer los resultados de los trabajos desarrollados.

Buscando una evaluación de las fases fundamentales del proceso, se aplicaron a los participantes unos instrumentos de satisfacción. En concreto, para la formación realizada por los expertos y la formación realizada por los coordinadores – facilitadores- se valoraron según una escala Likert de 1 a 5 según los siguientes ítems: “Los contenidos han sido expuestos con claridad; La aplicación práctica de los contenidos ha sido adecuada; Considero adecuados y suficientes los materiales facilitados; El ambiente general ha sido satisfactorio; El ritmo de trabajo ha sido adecuado; Las herramientas utilizadas en el Aula Virtual responden a las necesidades planteadas; He conseguido dominar los contenidos expuestos; He alcanzado las competencias previstas; El grado de satisfacción con la experiencia del trabajo online ha sido provechoso”.

En lo que respecta al trabajo de los equipos los ítems fueron: “Los contenidos se han trabajado de manera individual poniéndolos en común con el equipo; Considero adecuados y suficientes los materiales facilitados; El ambiente general ha sido satisfactorio; El ritmo de trabajo ha sido adecuado; Las herramientas utilizadas



en el Aula Virtual responden a las necesidades planteadas; He conseguido dominar los contenidos trabajados en el equipo; He alcanzado las competencias previstas; El grado de satisfacción con la experiencia del trabajo online ha sido provechoso; El grado de satisfacción ha sido adecuado“.

En ambos instrumentos, cabe añadir que también se dejó un espacio abierto para que los participantes indicaran las observaciones que creyeran convenientes sobre la acción formativa realizada.

#### **4. El COMPAS en el momento actual y nuevos retos**

En estos primeros compases del 2014, el CFDP se encuentra en el desarrollo de las nuevas actividades de los EaTs con el firme propósito de dar un nuevo impulso a los proyectos anteriormente diseñados. Estos proyectos responden a las siguientes denominaciones: Implantación de reuniones periódicas para la actualización e información del PAS; Foro de Apoyo / Ayuda entre los Administrativos de los Departamentos; Mejora en la Aplicación ORMUZ; Propuesta de mejora del programa de gestión contable para su adaptación a una gestión eficiente de los trámites administrativos en departamentos; ORMUZ. Propuesta para optimizar el rendimiento de la aplicación; Prontuario para la gestión administrativa de un departamento; GESTU. Mejora en la gestión, difusión y acceso a la información sobre tutorías del profesorado en los Departamentos de la Universidad de Murcia.

Una de las primeras opciones planteadas por el CFDP está orientada a la difusión de los trabajos anteriores y que fueron presentados en una jornada para la difusión de resultados con la intención de poner al servicio de la comunidad universitaria todos los desarrollos anteriormente trabajados. Esta visibilización de contenidos se hará a través de un espacio web donde el índice de impacto sea mayor.

Otra de las actividades que se están llevando a cabo es la de impulsar el desarrollo de las acciones anteriores, poniendo en contacto a los EaTs con aquellas unidades que contribuirán a un mejor desarrollo de los proyectos. Entre estas unidades, algunas de las cuales ya han manifestado su interés en colaborar, se encuentran: el Área de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Aplicadas (ATICA), la Unidad para la Calidad y el Área de Gestión Económica, por citar algunas.

Según la “hoja de ruta” inicialmente trazada y salvo imprevistos en materia de programación, los EaTs desarrollarán una estrategia de invitación hacia otros PAS que deseen contribuir a esta fase de desarrollo del proyecto. Mientras tanto, el CFDP procurará responder a esa labor de localización de unidades y personas que permitan mediar y cohesionar a los equipos de trabajo con otras unidades. De resultar este esquema de actuación conforme a lo previsto, el desarrollo de todas y cada una de las acciones llevaría a que, tras el período estival, se desarrollen unas





nuevas jornadas donde los proyectos esten dispuestos para ser implantados en el conjunto de la organización.

## 5. Conclusiones

Este proyecto es el resultado de un largo trabajo que, en contra de lo que pudiera parecer, no tiene una finalización espacio – temporal concreta. La esencia del programa COMPAS responde a la necesidad de incorporar como filosofía de trabajo la mejora continua en los procesos, procedimientos, tareas y actividades que, con independencia de su frecuencia y regularidad, configuran el quehacer de los administrativos de departamento.

Podemos resaltar de la evaluación realizada hasta ahora<sup>3</sup> algunos aspectos singulares del proyecto desarrollado:

- a. Del colectivo total de administrativos de departamento de la Universidad de Murcia han participado en esta formación un 46%.
- b. La valoración que hacen de la formación los administrativos que fueron coordinadores (n=11) destacamos que el 82% de los implicados valora positivamente (adecuado/muy adecuado<sup>4</sup>) el ambiente general del curso y el haber alcanzado las competencias previstas.
- c. Con respecto a la formación en grupos realizada por los coordinadores (n= 26), señalar que entre el 77% y el 85% de los implicados valoran como “adecuada/muy adecuada” los contenidos expuestos por sus compañeros, el ambiente general del curso, el ritmo de trabajo y el haber alcanzado las competencias previstas.
- d. Entre el 81% y el 88% de los miembros de los diferentes EaTs (n= 28) valoran favorablemente (adecuado/muy adecuado) el ambiente general, el haber conseguido dominar los contenidos trabajados en el equipo, el haber alcanzado las competencias previstas y el grado de satisfacción con la acción formativa.
- e. Por último, cerca de un 70% de los implicados estaría interesado en continuar trabajando en un EaT.

Atendiendo a la evaluación obtenida y la manifestación expresada por los participantes implicados en el proceso, podemos interpretar que el objetivo se ha cumplido satisfactoriamente. Este resultado nos invita a seguir avanzando en la misma línea con este y otros colectivos.

<sup>3</sup> Aún quedan evaluaciones por recibir.

<sup>4</sup> Las valoraciones adecuado (4) y muy adecuado(5) forman parte de una escala Likert de 1 a 5.



Como podrá observarse, en este contexto, muchos son los elementos que configuran las funciones y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo, pero no menores las posibilidades de mejorar el trabajo, no ya solo desde una perspectiva profesional, sino también – y esto es quizás lo más importante – desde una óptica personal.

Desde el convencimiento de que la conciliación de la vida personal y profesional no es ya solo un derecho sino una obligación de la persona hacia sí y hacia los demás, este proyecto ha querido contribuir a mejorar las condiciones de este colectivo y a ensalzar su oficio desde el protagonismo que les corresponde. Reconocer su función, saber y experiencia no son temas menores y para ello nada mejor que ponerlo en valor desde una óptica grupal, donde la inicial asociación de personas pasa de ser un grupo a convertirse en un equipo de trabajo.

Estos han sido los principales objetivos marcados desde su génesis y largo es aún el camino por recorrer, pero no por ello menor es el grado de compromiso obtenido y el firme deseo de seguir en esta dirección.

## Referencias

- Jiménez, B. (1996). *Claves para comprender la Formación profesional en Europa y en España*. EUB, Barcelona.
- Mamaqui, X. y Miguel, J.A. (2011). El perfil profesional de los formadores de formación continua en España. *RELIEVE*, 17(1), 1-32. Consultado el 25/01/2014 de [http://www.uv.es/RELIEVE/v17n1/RELIEVEv17n1\\_2.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v17n1/RELIEVEv17n1_2.htm)
- Navío, A. (2001). *Las competencias del formador de formación continua. Análisis desde los programas de formación de formadores*. Tesis Doctoral defendida en Dpto. de Pedagogía Aplicada, UAB, Barcelona.
- Navío, A. (2007). El resultado de los programas de formación de formadores: análisis comparativo de dos realidades institucionales. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 11(2). Consultado el 25/01/2014 de <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev112COL1.pdf>
- Universidad de Murcia (2014). Funciones generales por tipo de puesto. Consultado el 25/01/2014 de <http://www.um.es/pas/normas/>