

Estudio de Retribuciones 2002



Gestión y Planificación Integral, S.A.

Casp, 58, Pral.
08010 Barcelona (España)

Teléfono (+34) 93 301 01 62

Fax (+34) 93 301 31 41

E-mail: gpi@ode.es

Visítenos en
www.ode.es

Manifiesta su actuación en:

- Conocer a cada componente de su equipo .
- Planificar y controlar el trabajo de cada colaborador.
- Dar feedback continuo sobre la evolución de resultados.
- Dar confianza, predicando con el ejemplo de actuación.
- Ante las dificultades, marcar nuevos caminos a seguir para corregir desviaciones. No castigar los errores, hacer que se aprenda de ellos.
- Reconocer los logros obtenidos.
- ...

Posibles indicadores de medición:

- Ratio de resultado del equipo: Valor promedio del nivel de eficiencia del equipo que dirige.
- % de absentismo del equipo.
- N° de propuestas formativas para cada colaborador.
- N° de sugerencias de mejora del equipo "aplicables y aplicadas".
- N° de solicitudes de traslado o cambio funcional.
- N° de conflictos detectados.
- ...

CONSIDERACIONES PREVIAS A LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS

Se debe tener en cuenta que se trata de una herramienta para gestionar los Recursos Humanos de una empresa en el medio/largo plazo.

La implantación de un sistema de competencias requiere de un determinado cambio cultural de la organización; no puede introducirse de forma súbita ya que requiere de convencimiento, formación, desaprendizaje de viejas prácticas y aprendizaje para asumir nuevos hábitos, tiempo de aplicación y paciencia.

Por el hecho que incide en la cultura y estrategia de la organización el modelo de implantación debe adaptarse a la realidad particular de la misma, huyendo de copiar modelos existentes en otras organizaciones por muy ejemplares que éstas puedan parecer.

Asumir el sistema de gestión de las competencias significa que la Dirección de la organización apuesta de forma sincera por el desarrollo de las personas. Tanto la compañía como todos sus integrantes deben estar convencidos de que el cambio es en beneficio de ambos y por lo tanto que las dos partes saldrán ganando.



Asumir el sistema de gestión de las competencias significa que la Dirección de la organización apuesta de forma sincera por el desarrollo de las personas.

Montserrat Coloma Romaguera
Consultora de RRHH de Grupo ODE

TENEMOS UN REGALO PARA USTED!

PARTICIPE EN NUESTRA ENCUESTA DE SALARIOS Y OBTenga IMPORTANTES BENEFICIOS

Ya estamos preparando la **edición 2004** del "Estudio de Retribuciones, Políticas y Estrategias de Recursos Humanos".

Nuestra publicación no estaría completa sin la participación de su empresa en nuestra Encuesta de Salarios.

Desde su primera aparición en 1979, cada nueva edición de nuestro Estudio de Retribuciones nos recuerda el esfuerzo considerable que Vd. realiza para reunir los datos y cumplimentar la encuesta. Y queremos agradecerle su valiosa aportación con **una** de las siguientes atenciones:

- ♦ **Precio reducido de 66€ + gastos de envío:** usted podrá adquirir el Estudio de Retribuciones 2004 a un precio especialmente reducido (el precio normal de catálogo es de 199€)
- ♦ **4 puestos de trabajo sin ningún coste:** usted podrá solicitarnos el envío de la información de 4 puestos de trabajo (descripción y tablas de remuneración) a elegir entre los puestos que se analicen en nuestro Estudio de Retribuciones 2004.
- ♦ **Suscripción anual a la revista NATIONAL GEOGRAPHIC:** Recibirá la suscripción gratuita a la revista NATIONAL GEOGRAPHIC durante 12 meses a partir de la fecha de envío de la Encuesta de Salarios.

Solicite información para participar en nuestra Encuesta de Salarios llamando al 933 010 162 o bien por e-mail: gpi@ode.es. Preguntar por Srta Yolanda.

Newsletter RR.HH. es una publicación trimestral gratuita para los suscriptores del **Estudio de Retribuciones, Políticas y Estrategias de Recursos Humanos 2002** * Edita: GPI, S.A. * Imprime: Gráficas Titan, S.L. * Se autoriza la reproducción de los textos publicados siempre que sea con carácter no lucrativo, se cite la procedencia y se envíe copia de lo publicado * Se prohíbe la divulgación mediante fotografías o medios informáticos * Copyright © Gestión y Planificación Integral, S.A.

Estudio de Retribuciones 2002

NEWSLETTER RR.HH.

CONTENIDO:

<i>¿Qué es la Gestión de Competencias?</i>	1
<i>¿Para qué orientarnos hacia un modelo de Gestión por Competencias. Y ¿Cómo hacerlo?</i>	2-3
<i>¿Por donde empezar?</i>	3-4
<i>Las funciones o rol de RRHH ante este modelo</i>	4-7
<i>Algunos ejemplos de Competencias</i>	7-8
<i>Consideraciones previas a la implantación de un Sistema de Competencias</i>	8

LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS?

Aunque no es un concepto nuevo, sí podemos decir que su aplicación como modelo de gestión en las organizaciones españolas se produce desde hace poco más de una década y que va adquiriendo más relevancia a medida que va cambiando el escenario de los mercados: mayor globalización, aumento de la competitividad y crecimiento acelerado de cambios tecnológicos. Si bien es cierto que la finalidad de una empresa es obtener buenos resultados económicos a través de mejorar sus procesos y ampliar su presencia en el mercado, también es cierto que ello no es posible sin las personas que componen la organización. Sin ellas, no existiría lo anterior, ni existiría la "diferenciación" o "valor añadido" que cada empresa puede ofrecer al entorno en el cual se mueve.

Por todo ello se hace necesario ahondar mucho más en una gestión integrada de los Recursos Humanos de la compañía, de forma simultánea a la mejora de sus productos o servicios y de sus procesos, gestionando y desarrollando el "talento" de cada organización.

Hablamos mucho de las competencias, pero, **¿qué es una competencia?** Según su creador David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard "es lo que determina el éxito profesional de un individuo". A través de sus estudios McClelland mantenía y argumentaba que las notas escolares, los conocimientos académicos y el cociente intelectual no predicen el buen desempeño en el trabajo y sugería observar aquellas competencias o características personales que aplicaban algunas personas con un desempeño superior. Lo que verdaderamente distinguía a los mejores era un conjunto variado de esas características (valores personales, autoimagen, rasgos de personalidad, motivaciones) que se traducían en **pensamientos, emociones y comportamientos** que se podían medir y además desarrollar.

Así pues, podemos definir una competencia como:

>> "Un conjunto de destrezas, rasgos de personalidad, valores y conocimientos adquiridos que cada persona posee de forma diferente y que provoca más o menos eficacia para una misión profesional prefijada" <<.

Y, **¿qué quiere decir gestionar las competencias?** Pues:

>> "Adaptar" y "desarrollar" las competencias individuales de cada componente de la organización, para alinearlas con la estrategia empresarial y los valores de la organización <<.

A modo de síntesis podemos decir que las competencias están formadas por un conjunto de elementos que están presentes, subyacentes en las formas de pensar, sentir y actuar y que se reflejan en nuestro comportamiento habitual. No es un concepto estático ya que los diferentes elementos que inciden en ellas también son cambiantes y por tanto, provocan la modificación de esas competencias. Esto, llevado al terreno empresarial nos permite poder plantear un enfoque de desarrollo de competencias, ¿y por qué?. Pues porque una empresa también es dinámica, cambiante, su entorno le obliga a serlo si quiere estar en el mercado y ser competitiva. Las competencias o requisitos que pudo haber necesitado de las personas con anterioridad, no tienen por qué ser las actuales o futuras necesarias para la continuidad y crecimiento del negocio.



Las competencias están formadas por un conjunto de elementos que están presentes, subyacentes en las formas de pensar, sentir y actuar y que se reflejan en nuestro comportamiento habitual.

Veamos un ejemplo cotidiano. La mayoría de la gente tiene tratos o es usuaria de entidades financieras y de ahorro y es muy habitual escuchar algunas críticas favorables y otras desfavorables de determinadas entidades referente al servicio o atención mostrada. Si dicha organización que está dispersada geográficamente en diferentes centros ofrece los mismos productos o servicios, posee el mismo sistema de publicidad, el mismo sistema de tratamiento de la información, ¿dónde radica entonces la diferencia?. La respuesta es que



Gestión y Planificación Integral, S.A.

Aquellas personas que sean capaces de adaptarse a las necesidades que el entorno requiere estarán desarrollando las competencias acordadas para llevar a buen término los objetivos de la organización

la diferencia está en el trato que se recibe por parte de las personas que nos atienden: en función de sus competencias, no todas actúan de la misma manera. Nos acercaremos a aquellas personas que nos generen confianza, que se pongan en nuestro lugar, que tengan respeto por nuestro tiempo, que nos den un trato individualizado. Estas son las que han sabido interpretar qué espera el cliente obtener, sus expectativas y actuar en consecuencia.

Aquellas personas que sean capaces de adaptarse a las necesidades que el entorno requiere estarán desarrollando las competencias acordadas para llevar a buen término los objetivos de la organización.

Volvamos a incidir sobre los elementos que se mueven en torno a cualquier individuo y que hace que éste sea más o menos eficiente en sus actividades o funciones. Aparte de los rasgos adyacentes de personalidad, en el **cuadro 1** se detallan dichos elementos que inciden en que una persona desarrolle un pensamiento, sentimiento o actuación concreta, adquiriendo determinadas **competencias** en función de la intensidad y naturaleza de éstos.

Cuando decimos que una competencia es cambiante o que se puede entrenar o desarrollar, estamos diciendo que podemos incidir en cada uno de los elementos presentes. En algunos con mayor facilidad.



¿PARA QUÉ ORIENTARNOS HACIA UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS? Y ¿CÓMO HACERLO?

Porque ya no podemos evaluar o valorar conceptos estáticos, debido a que la realidad no lo es. Hasta ahora nuestro modelo de actuación en la gestión de recursos humanos era adaptar las personas a los requisitos del puesto que ocupaban, mientras que en la actualidad necesitamos personas adaptables a los puestos o necesidades de la organización. No nos confundamos; cuando hablamos de competencias no estamos hablando tan sólo de conocimientos, que por supuesto son necesarios al igual que las habilidades; estamos refiriéndonos a esos sentimientos, pensamientos o actuaciones que pueden estar presentes en mayor o menor intensidad en todas las personas que ocupan puestos en nuestra organización y que nos harán ser diferentes a ojos de nuestros clientes, proveedores, etc. Tampoco existen niveles o rangos jerárquicos para aplicar en algunas de esas competencias: cada persona puede aportarlas en su justa medida.

Orientación al cliente.- ¿qué quiere decir, o cómo se manifiesta la actuación de una persona que posee esta competencia?... pues en una vocación de servicio, en la preocupación por satisfacer necesidades, en averiguar cuáles son estas necesidades, en un afán por procurar que el cliente se sienta bien y con ello obtener su fidelización. ¿Es una actuación que solo concierne a aquellas personas que están en contacto permanente con el cliente externo?... La respuesta es NO. Cada una de las personas que componen la organización tiene una razón de estar: dar servicio a alguien; ese alguien es su cliente aunque sea un cliente interno. Esta es la mentalidad que debe perseguir una organización, implicar a cada uno de sus colaboradores en mejorar la calidad de servicio hacia sus clientes.



Veamos algunos ejemplos de competencias y su significado:

En la actualidad, necesitamos personas adaptables a los puestos o necesidades de la organización.

Existen diferentes métodos para comparar las capacidades que tiene cada persona con las requeridas para el puesto. Algunos de ellos son a través de:

- un sistema de evaluación de desempeño y del potencial
- entrevistas con cada responsable de equipo.
- la observación en sesiones formativas.
- ...

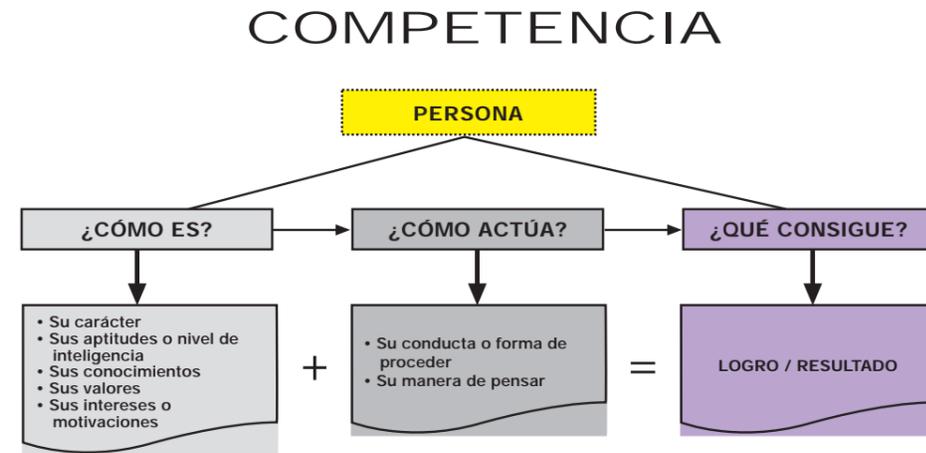
Gestión del cambio.

El propio cambio a implantar requiere establecer canales de comunicación adecuados para estimular la necesidad de la nueva orientación, dando

feedback continuo de los avances, logros y dificultades a abordar en dicha transición a cada persona de la organización.

Deben señalarse los nuevos hábitos que se están consolidando como doctrina de actuación de la organización, fomentando un clima de compromiso en el desarrollo del nuevo aprendizaje organizacional. La gestión del cambio debe estar asentada en el convencimiento y la actuación del equipo directivo y éstos deben ser el motor del cambio sin excepción alguna.

Cuadro 2: Procesos de gestión de Recursos Humanos implicados de forma integral en el modelo.



ALGUNOS EJEMPLOS DE COMPETENCIAS

A continuación detallaremos algunas definiciones de competencias que han caracterizado la actuación de las personas con un desempeño superior al rendimiento normal en función de cómo las han aplicado.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (interno/externo)

Definición: Actitud de servicio al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades. Significa también interés por descubrirlas y anticiparse a resolverlas.

Manifiesta su actuación en:

- Conocer y comprender las necesidades del cliente.
- Descubrir nuevas necesidades.
- Responder con celeridad a las peticiones del cliente.
- Actuar con amabilidad y corrección ante posibles situaciones de crispación.
- Cuando no puede resolver un problema o petición preocuparse de localizar a la persona adecuada.
- No eludir, asumir las responsabilidades de otros en la organización cuando éstos fallan a fin de garantizar la respuesta al cliente.

Posibles indicadores de medición:

- Plazo de servicio o respuesta en: la entrega de producto y tiempo de respuesta ante una anomalía

- Nº de quejas y reclamaciones.
- Nº de pedidos devueltos o anulados.
- Nº de contactos o visitas realizadas.
- Nº pedidos aplazados por roturas de stock.
- ...

LIDERAZGO

Definición: Capacidad para obtener de las personas unos buenos resultados, animando y dirigiendo esfuerzos y habilidades de cada componente del equipo hacia objetivos comunes.



ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Actitud de servicio al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades. Significa también interés por descubrirlas y anticiparse a resolverlas

La gestión del cambio debe estar asentada en el convencimiento y la actuación del equipo directivo y éstos deben ser el motor del cambio sin excepción alguna.

Muchas organizaciones han ligado ya una evaluación de competencias a su sistema variable de retribución o han realizado una combinación de tipo mixto.



El modelo de competencias también incide y de forma muy relevante en la gestión de la formación ya que éste debe ser el marco "estratégico" donde basar dicha gestión.

Muchas organizaciones han ligado ya una evaluación de competencias a su sistema variable de retribución o han realizado una combinación de tipo mixto, es decir, indicadores o ratios objetivos de resultados conjuntamente con evaluaciones de carga más apreciativa en el concepto de competencias.

La experiencia vivida en aplicaciones de esta naturaleza nos induce a actuar con extremada prudencia cuando entra en juego "el dinero de la gente" y por ello se considera más recomendable "pagar" por aquello que se puede medir con indicadores objetivables, demostrables y tangibles. Aunque un logro determinado y medible ya induce a poner en práctica determinadas competencias, es más costosa, aunque no imposible la "medición" de la adquisición de determinadas competencias ya que todavía existe cierta carga de subjetividad por parte de la persona que debe evaluarla. Por ello no es conveniente ligarlo a un sistema de retribución pero sí considerarlo a efectos de desarrollo y promoción (potencial del evaluado).

Veamos, en el **cuadro 3** un ejemplo de Objetivos y otros de Desarrollo de Competencia basado en un puesto de "Jefe de Compras":

Aunque es dificultoso ver los elementos diferenciadores entre un objetivo y la adquisición de una competencia se podría destacar que un objetivo que se quiere ligar al concepto retributivo es un logro a menor plazo (normalmente a un año) y que forma parte de la gestión inmediata en el propio puesto y del cual se posee información de seguimiento, mientras que una competencia es un hábito nuevo que hay que adquirir o desarrollar, lo cual requiere "desaprender" formas de actuar anteriores para incorporar de nuevas y esto no se consigue en un plazo inmediato ya que pasa por 3 diferentes fases: el reconocimiento hacia la necesidad, el aprendizaje y aplicación y finalmente la consolidación o adquisición de la competencia.

Gestión de la Formación.

Como en los anteriores procesos, el modelo de competencias también incide y de forma muy relevante en la gestión de la formación ya que éste debe ser el marco "estratégico" donde basar dicha gestión.

Para focalizar los esfuerzos en el desarrollo de conocimientos, habilidades y comportamientos idóneos para la compañía se partirá al igual que en los procesos anteriores de la elaboración de los perfiles profesionales de cada puesto de trabajo existente en el que conste como mínimo: la misión o finalidad del puesto, las funciones a realizar, y las características requeridas por el ocupante en cuanto a competencias: conocimientos, experiencia, capacidades y habilidades. Posteriormente deberán compararse las capacidades poseídas por cada ocupante del puesto, detectándose las necesidades en materia formativa que se requieren.

Cuadro 3: Ejemplo de Objetivos y Desarrollo de Competencias basado en un puesto de "Jefe de Compras".

PUESTO JEFE DE COMPRAS	
OBJETIVO	COMPETENCIA
<p>MEJORA DE PRECIOS: Lograr una mejora de los precios de las compras anuales superior al 3,5 %</p> <p>Sistema de Medición Suma de las compras a precios actuales dividido con las mismas compras a precios del año anterior, multiplicado por 100.</p>	<p>INNOVACIÓN: Capacidad para idear y aplicar acciones nuevas para la mejora de la eficacia de la organización y que se pueda calcular su impacto económico.</p> <p>Posible sistema de evaluación Ratio 0: ninguna innovación o algunas pero con una valor de aportación inferior al coste directo de la persona. Ratio 0,5: innovaciones con una aportación igual al coste directo. Ratio 1: innovaciones que aporten hasta el doble de su coste directo. Ratio 1,4: innovaciones con una aportación superior al doble del coste directo de la persona.</p>
<p>DÍAS DE STOCKS: Lograr que la cobertura de los stocks esté por debajo de 60 DIAS.</p> <p>Sistema de medición: Promedio mensual de los stocks/Acumulado de costes directos/360 (año)</p>	<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE Actitud de servicio hacia el cliente con el fin de satisfacer sus necesidades.</p> <p>Posible sistema de evaluación: En base a medir los días promedio de servicio de los pedidos con roturas de stocks (restos). Ratio 0: más de 12 días Ratio 0,5: entre 9 y 12 días Ratio 1: entre 3 y 9 días Ratio 1,4: menos de 3 días</p>



Iniciativa.- ¿en qué se traduce? ¿qué manifestaciones o acciones nos pueden indicar que alguien posee esta competencia? ... podemos concluir que un empleado tiene iniciativa cuando se identifica un problema o se detecta una oportunidad y se emprenden acciones, actúa para dar respuesta a cualquiera de las dos. ¿Qué comporta tener iniciativa? Conocimiento, capacidad analítica, valentía para asumir riesgos, ir más allá de la exigencia de responsabilidad del propio puesto. ¿cómo hay que fomentar la iniciativa?... delegando decisiones, no castigando el error y reconduciendo el equivoco, reconociendo el acierto de las decisiones, etc. El fomentar la iniciativa en las personas incide en el desarrollo personal de cada individuo y en el del propio directivo que estimula esta competencia

entre sus colaboradores.

Orientarnos hacia un modelo de "gestión por competencias" supone alinear las competencias individuales con las generales de la organización y trabajar en el desarrollo de las mismas bajo esta premisa, buscando la mejora continua; persigue también el desarrollo, el progreso de las personas y de la empresa en un entorno dinámico, cambiante.

En resumen, la finalidad de un sistema de gestión de competencias implica un enfoque diferente de gestión del talento de las personas que componen la organización vinculando de forma más estrecha al directivo en su labor como responsable de un equipo de personas.

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Establecer un modelo de Gestión de Competencias supone establecer un cambio cultural dentro de la compañía, lograr "desaprender" hábitos para incorporar otros nuevos y de mayor efectividad para el progreso de la organi-

zación. Es un proyecto ambicioso que requiere abordar un programa de cambio que puede culminar en un plazo de 4 a 5 años y que consta de las siguientes etapas o fases:

1. FASE INICIAL	
a	Convencimiento real de la Dirección de enfocar la gestión de sus Recursos Humanos hacia este modelo
b	Identificar las necesidades de la compañía y las "competencias clave" necesarias que deben desarrollar las personas de la organización. Aquellas que influyen en el crecimiento de la organización, y por supuesto en el crecimiento del individuo.
c	Comunicar e implicar a todo el equipo directivo en el cambio que se pretende realizar ya que ellos van a ser los protagonistas del mismo
d	Escoger una persona, con unas determinadas características personales y profesionales para que lidere el cambio.
e	Vender y estimular el cambio, que se vea necesario y que se entienda como un beneficio personal.
f	Identificar las competencias necesarias a desarrollar en cada puesto, a través de la elaboración de las descripciones de puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias generales de la organización.
g	Evaluar a los ocupantes de cada puesto en función de las competencias requeridas, identificando fortalezas y carencias de cada persona.
h	Comunicar a cada individuo los puntos de mejora que le son necesarios desarrollar.
2. FASE DE APRENDIZAJE	
a	Elaborar un programa formativo adecuado a la realidad o necesidades de la organización en el que exista un temario conceptual corto y un tutelaje continuado en la puesta en práctica de las competencias.
b	Establecer objetivos "desmenuzados" en pequeños logros a conseguir.
c	Seguimiento y apoyo continuado por parte de la persona que lidera el cambio. Su papel es tutelar la práctica del aprendizaje proporcionando información continua, reconociendo los avances y reconduciendo los desánimos.
Esta fase es crucial para el éxito futuro de la implantación del sistema, ya que tan sólo unas sesiones teóricas y conceptuales NO garantizan el cambio. Éstas son útiles para su comprensión pero insuficientes para su aplicación efectiva, ya que lo que se pretende es cambiar hábitos, no adquirir únicamente conocimientos. Esto conlleva practicar y recibir comunicación continuada sobre los avances que se van consiguiendo.	



La finalidad de un sistema de gestión de competencias implica un enfoque diferente de gestión del talento de las personas que componen la organización vinculando de forma más estrecha al directivo en su labor como responsable de un equipo de personas.

3. FASE DE APLICACIÓN

a	Los directivos o responsables con un equipo a su cargo deben aplicar su estilo de dirección a reforzar las conductas que se pretenden potenciar. La valoración que pueda hacer cada jefe de este desarrollo de conductas ejercerá una influencia o impacto concreto en cada persona de su equipo. Es de vital importancia su implicación en este nuevo modelo.
b	Las políticas en materia de Recursos Humanos deben dirigirse a reforzar el sistema. En materia retributiva y de promoción ejercerán una gran influencia en el cambio si éstas van dirigidas a valorar y premiar las conductas y destrezas que se desea imperen en la organización.
c	Se debe velar para que no convivan "prácticas" incompatibles con el nuevo modelo a aplicar. Por ejemplo: si una conducta "clave" es potenciar la iniciativa en las personas, no es de recibo castigar el error, ni tomar determinadas decisiones porque "yo soy el jefe", adjudicarse un éxito de una actuación que no corresponde, ... y otras prácticas a menudo muy generalizadas.

Un modelo de gestión por competencias se debe orientar hacia resultados y autonomía de actuación, lo que implica tener verdaderos "desarrolladores" de personas en el cuadro directivo de la organización, huyendo progresivamente de una organización que sólo base su gestión en un control exhaustivo sobre los procedimientos y normativas existentes y con una cultura jerárquica muy arraigada.

4. FASE DE EVALUACIÓN

a	Deben confeccionarse herramientas para medir la consecución del desempeño que indiquen la consolidación de las nuevas competencias con indicadores cuantificables de medición
b	Deben utilizarse estas herramientas para ir siguiendo el progreso de cada individuo y poder realizar acciones correctivas ante desviaciones.
c	Debe existir un período de evaluación donde poder marcar un determinado progreso de cada persona.

Un modelo de gestión por competencias se debe orientar hacia resultados y autonomía de actuación, lo que implica tener verdaderos "desarrolladores" de personas en el cuadro directivo de la organización.

LAS FUNCIONES O ROL DE RR.HH. ANTE ESTE MODELO DE GESTIÓN

El rol o función de Recursos Humanos se ve afectada como las demás funciones directivas de importantes transformaciones que afectan a la organización de la empresa como consecuencia de los cambios en el entorno económico y social. Hace poco las personas eran un recurso a corto plazo, sustituible, ya que la estrategia empresarial iba dirigida hacia los productos y el mercado. Hoy en día, ante la fuerte competitividad dentro de un mercado global, las personas se convierten en una ventaja competitiva de la organización. Por ello se hace necesario dirigir las



Hoy en día, ante la fuerte competitividad dentro de un mercado global, las personas se convierten en una ventaja competitiva de la organización.

herramientas de gestión de RR.HH. hacia ese nuevo enfoque empresarial.

La finalidad del área de Recursos Humanos en una implantación de gestión por competencias es aplicar de forma integral todas sus políticas de personal hacia el aprovechamiento de las competencias actuales de cada individuo que sean eficaces para la organización y desarrollar aquellas inexistentes y que son necesarias para el futuro de la compañía.

En el **cuadro 2** vemos los procesos de gestión de Recursos Humanos implicados de forma integral en el modelo

Todas las personas poseen unas determinadas competencias en mayor o menor escala y éstas han sido evaluadas individualmente y contratadas para aplicarlas a una determinada actividad. Esta actividad es dinámica, cambiante, y por tanto las competencias exigidas en el pasado no tienen por qué ser las mismas que se necesitan en la actualidad o para el futuro marco de la compañía.

A continuación detallaremos de forma breve cómo se debe incidir en cada uno de los procesos que integran la gestión del área de Recursos Humanos hacia el modelo de competencias.

Cuadro2: Procesos de gestión de Recursos Humanos implicados de forma integral en el modelo.



Gestión de Reclutamiento.

Hablamos de la selección de personal. Cambiar el sistema tradicional de selección por un sistema de selección por competencias es un concepto más amplio ya que no se pretende elegir al candidato con más conocimientos y mayor nivel de inteligencia, sino aquel que aporta o al que se le detectan, a priori, una serie de competencias necesarias para trabajar en la organización.

Existen diferentes métodos o técnicas que ayudan a la detección de competencias en los candidatos que se presentan a un proceso de selección. Algunas técnicas son muy eficaces pero de coste muy elevado como el Assesment Center que consiste en crear grupos de candidatos y observar el comportamiento y actuación de cada uno de ellos en determinadas simulaciones de situaciones.

Otro sistema más empleado con mejor relación coste-eficacia es la entrevista focalizada que consiste en estructurar la entrevista con preguntas abiertas y dirigidas a la narración de vivencias que identifiquen la competencia a evaluar. Para ello es necesario tener definido el perfil de competencias necesarias para el puesto-organización, poseer una buena técnica de interrogación, saber codificar y descodificar las respuestas de los candidatos y evaluar las mismas. Se debe profundizar en aquellos aspectos que no están presentes en el historial profesional y que pueden predecir un determinado éxito en el puesto a ocupar y en la realidad de la organización.

Gestión de las Recompensas

Dirigir el sistema de retribución de una compañía a reconocer y recompensar aquellos hábitos de conducta que se quieren potenciar ayuda enormemente a hacer realidad el cambio pretendido. La política retributiva de una organización gira entorno a dos grandes ejes motivadores de cualquier individuo: poder ganar más y la oportunidad de

desarrollo, y como consecuencia de ésta última la posibilidad de promoción o recorrido profesional. Gestionar por competencias permite utilizar herramientas que alienten hacia ese fin, y éstas se concretan en:

- 1) Sistemas de Dirección por Objetivos
- 2) Sistemas de Evaluación de Desempeño
- 3) Sistemas de Evaluación del Potencial

Aunque cualquiera de los dos primeros sistemas permite la implantación de una parte de retribución variable pues pretenden medir los logros que aporta cada persona, no hay que olvidar que existe una parte de retribución fija que no puede medirse por este concepto de competencia, ya que depende de la valía profesional de cada individuo dentro del mercado, <<qué es y qué hace>> y esa debe haber quedado resuelta previamente con un exhaustivo análisis salarial como punto de partida.

Abordar una política retributiva dirigida a un modelo de competencias sin haber realizado un diagnóstico de cómo se está posicionado salarialmente a nivel interno y externo en la organización es empezar mal y con toda seguridad encaminarse hacia un fracaso rotundo en materia retributiva.



La entrevista focalizada que consiste en estructurar la entrevista con preguntas abiertas y dirigidas a la narración de vivencias que identifiquen la competencia a evaluar.

Un sistema de selección por competencias es un concepto más amplio, ya que no se pretende elegir al candidato con más conocimientos y mayor nivel de inteligencia, sino aquel que aporta o al que se le detectan, a priori, una serie de competencias necesarias para trabajar en la organización