

REFLEXIONES ACERCA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RR.HH. POR COMPETENCIAS EN CEPESA.

La gestión por competencias es un conjunto de ideas, modelos y técnicas empleadas en la gestión de los recursos humanos, que ponen el foco de la actuación de la gestión en las competencias precisas de los puestos de trabajo y en las competencias de los trabajadores y trabajadoras. Su objetivo básico es cubrir los puestos de trabajo con las personas más adecuadas para el mismo y que pueden cubrir sus funciones con la máxima eficacia. Ello aplicado integralmente debe de afectar a la formación, captación, promoción, organización, remuneración de los trabajadores y también a las posibles regulaciones de empleo¹.

No hay un modelo único de aplicar la gestión de competencias ni el alcance es el mismo en cada una de las organizaciones, cada vez más en las grandes empresas, donde se implanta.

Las competencias son de conocimientos: idiomas, cursos, formación específica, y conductuales (capacidad de relación, iniciativa, compromiso, etc.) respecto a estas Levy-Leboyer² las definía: “son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”.

Es decir, son características personales (estables) que permiten un mejor desempeño de un determinado trabajo. Esas características están formadas por conocimientos específicos, habilidades, actitudes y motivaciones que afectarán al desempeño del puesto de trabajo.

Los conceptos de la gestión por competencias han ido gestándose desde mediados del pasado siglo, en base a estudios y experimentos de psicología aplicada los temas de la eficacia en los resultados de la gestión de personal.

En este momento, se entiende que la gestión por competencias puede significar un plus de mejora del desempeño de los recursos humanos que permitirá a las empresas poder abordar mejor los retos de una economía cada vez más cambiante y que presenta cada día nuevos retos a las personas encargadas de abordar las funciones de los negocios.

¹ “La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas”. Wood & Payne, 1998 (cit. de Fernández y Baeza, 2001)

² Uno de los impulsores del modelo y autor de diversos libros sobre el tema como “Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas”, Evaluación del personal: los métodos a elegir”, “La motivación en la empresa”, “Feedback de 360º”, etc.

Veamos ahora nuestra interpretación de su aplicación en Cepsa.

En primer lugar decir que generalmente cada dirección de la compañía elabora anualmente unos planes a corto (PPP) y largo plazo (PP5 y PP10) donde se plasman sus propuestas de mejora e innovación. Sin duda la gestión de competencias ha sido una propuesta de la dirección de RR.HH. en esos planes realizados antes de la actual situación de crisis.

La implantación se va a realizar por fases sucesivas para cubrir al final toda la corporación. En este momento ya se ha realizado en Cepsa Química y en la dirección general técnica y se está desarrollando ahora en diversas unidades de la Corporación.

El ámbito de implantación abarca a todos los jefes de departamento y a técnicos cuyo puesto de trabajo actual sea incluido en el sistema (desde nivel 8).

Se contempla la evaluación de 8 competencias conductuales y de las competencias profesionales por empleos (informática, administración y finanzas, asesoría jurídica, marketing, etc..)

La implantación del sistema ha requerido una costosa inversión ya que ha contemplado o contempla las siguientes acciones:

- Definición del modelo.
- Elaboración de los diccionarios de competencias, empleos y conceptos que permitan una aplicación homogénea de sistema.
- Implantación de un sistema informático vinculado a las aplicaciones de RRHH que soporte las necesidades de carga, almacenamiento y extracción de datos del sistema.
- Formación del personal sobre como va a ser evaluado y/o sobre como debe evaluar
- Realización de las evaluaciones

En todo el proceso se cuenta con el apoyo de la consultora Hay Group y parece que toda la dirección de la empresa está implicada en el asunto ya que los directores también han participado en las sesiones de formación y han instado al personal respectivo a que se implique el sistema.

La gestión de Competencias en Cepsa se aborda para realizar un “inventario” de competencias de la dirección y niveles superiores de la empresa y de los empleos de la misma.

Ante la necesidad de cobertura de un determinado puesto, se trata de conocer qué personas pueden ser las más adecuadas (desde el punto de vista de las competencias para acceder al mismo). Además el sistema permitirá detectar que acciones de formación o acciones de mejora personal pueden ser realizadas en función de los “puntos débiles” de cada evaluado.

Inicialmente, por lo tanto, no se plantea que afecte a los organigramas, sistemas de ascensos (vinculados a los puestos y no a las competencias) ni, por lo tanto, a las retribuciones...(inicialmente).

Una de las claves de lo que la empresa abordará al principio se puede encontrar en uno de los textos entregados en los cursos de formación. En un documento de preguntas y respuestas al ¿Y ahora qué? se contesta:

En primer lugar hay que tener en cuenta que este es un proceso que afecta a toda la Organización, por lo que se seguirá evaluando a todas las unidades de negocio hasta que se finalice. Después de evaluar a cada unidad se analizarán los datos, y esta información servirá para tomar acciones encaminadas a perfeccionar y desarrollar prácticas para seleccionar a las personas más adecuadas, realizar acciones de movilidad con mayor precisión, promocionar con criterios más rigurosos, desarrollar para tener excelentes profesionales, ajustar la formación a lo que realmente se necesita. Finalmente ha de revertir en una forma de gestionar personas donde los procesos tengan más en cuenta las fortalezas y necesidades de cada cual.

¿Qué es lo que pensamos al respecto?

Estamos a favor de aquellas medidas que mejoren la gestión de la compañía, siempre que no supongan un perjuicio para los trabajadores. Nos parece que este sistema cumple con esta premisa.

La empresa ha informado muy tarde a los sindicatos y órganos de representación de los trabajadores. Lo ha hecho cuando ya se estaba implantado en C. Química y la dirección técnica y finalizando la fase de formación y el asunto era manifiestamente de dominio público. Pero esto no es, naturalmente, imputable al sistema, sino a la falta de sensibilidad de la dirección de RR.HH. con la representación sindical.

Cepsa Química ha sido la primera empresa donde se ha implantado el sistema. Cepsa Química ya ha sufrido una fuerte reestructuración y la empresa ya ha informado de una segunda que implica también nuevas pérdidas de puestos de trabajo. Queremos entender que el sistema también es ajeno a esta circunstancia.

Desde los sindicatos y la representación sindical queremos estar atentos a que el sistema se aplica con criterios de igualdad y que no se discrimina a nadie por razones de sexo, sindicales, etc.

Creemos que la empresa debe garantizar la voluntariedad de las evaluaciones y el respeto a los derechos de los trabajadores. Especialmente aquellos que tienen que ver con la protección de datos personales.

La voluntariedad del sistema no evita que aquellas personas que opten por no integrarse en el sistema “renuncian” a estar en las futuras “listas de

candidatos". Es muy probable que en las evaluaciones por objetivos que sí afectan a las remuneraciones, se incluyan objetivos tendentes a la mejora de competencias (como ahora se hace en ocasiones con temas de evolución formación).

Las acciones de cada una de las unidades se basan en los presupuestos anuales. Para el 2.010 y siguientes los presupuestos de la empresa van a ser restrictivos. Creemos que en estas circunstancias es exigible que la implantación del sistema no retraiga recursos de formación. En especial de aquella orientada a la mejora de la seguridad, ni se deje de formar a los empleados que estén fuera del sistema de gestión de Competencias.

Entendemos que la no aplicación en todos los niveles salariales de la compañía es un tema de carácter presupuestario que no debe afectar a la carrera profesional del personal no incluido, ni a la correcta aplicación de los sistemas de cobertura de plazas acordados en los convenios colectivos.

Sin embargo, es obvio que trabajadoras/es de categoría inferior a 8 pueden sentirse discriminadas. Si la gestión por competencias puede facilitar la reubicación de personas en puestos más convenientes para ellas, conllevando en algunos casos incluso promoción, está claro que si no se incluye en este proyecto a las categorías inferiores, no se podrá mejorar mediante este procedimiento al personal probablemente con más posibilidades de evolución. No debemos olvidar que la mayor parte de jóvenes con titulaciones recientes van a ser contratados en esas categorías y precisamente son los que pueden tener mayor recorrido profesional. Además, jóvenes o no tan jóvenes, con poca o mucha antigüedad, todo el mundo debería tener las mismas oportunidades. No entenderlo así, no es adecuado para la creación de un buen ambiente laboral.

También es importante considerar que el coste de este proyecto es más de cinco veces más alto en las categorías de jefe de departamento y directivo que en las otras, debido a la forma de evaluación, entrevista o encuesta, respectivamente. Por lo tanto, la extensión a la totalidad de la plantilla no tiene un coste tan alto como pudiere parecer, aunque tengamos que reconocer que no es despreciable.

De cualquier forma habrá que ver la forma de armonizar este sistema con el actual sistema de cobertura de plazas pactado en el Convenio Colectivo. Aunque su aplicación está un tanto "contaminada" y devaluada, nos parece un derecho al que no se debe renunciar ni seguir ignorando en la práctica cotidiana.

Por otra parte, a pesar de que todos los evaluadores han sido formados de manera homogénea y han sido instados a operar con objetividad, la evaluación de los niveles inferiores a jefe de departamento va a ser realizada por los jefes inmediatos de los afectados. Dudamos de que en todos los casos los evaluadores aparquen su afinidad personal a la hora de evaluar las distintas competencias.

En la medida que la empresa haga participe a los sindicatos, comités etc. del desarrollo del sistema y de sus resultados, los representantes de los trabajadores podremos colaborar en que el mismo sea una mejora real para la empresa y los afectados.

Creemos que la implantación integral del sistema deberá incluir un cambio en las formas de gestión de RR.HH. de la empresa. El volumen de la plantilla actual, los repartos de responsabilidades a lo largo del organigrama, etc. la primacía del amiguismo, la camarilla y la subjetividad a la hora de asignar cargos y/o responsabilidades, el primar el acatamiento por encima de la eficacia, y la brillantez de la presentación sobre el resultado real, serán dificultades adicionales en la aplicación del sistema. Sindicatos y comités deben estar informados de las acciones que la empresa planifique y aportar su colaboración en aquello que contribuya a la mejora de la situación de los trabajadores y sus expectativas de futuro.

Resumiendo:

- Este proyecto de gestión por competencias puede considerarse como una mejora no sólo para la organización de la empresa, sino para el conjunto de personas implicadas en el mismo.
- Sin embargo, no hay que olvidar que una mala aplicación de la gestión por competencias puede traer perjuicios.
- Puede establecer las bases para mejorar competencias de una persona, conductuales o profesionales, obteniendo con ello una mejor adaptación a su puesto o incluso otro más adecuado.
- Como contrapartida, una mala aplicación del sistema podría llevar consigo una confección de listas grises por no llamarlas negras.
- Confiemos en que no ocurra lo que exponemos en el punto anterior. Para disipar esas dudas es muy importante que la Empresa proporcione información de una manera continua a los representantes de los trabajadores.
- Pensamos que es esencial extender este sistema al conjunto de la plantilla, eso si, haciendo hincapié por parte de RRHH en la voluntariedad del mismo.