

# SESIONES PLENARIAS

## Mesa 1:

### Gestión por competencias

#### Diseño e implantación de un modelo de gestión por competencias en el sector salud

J. Costa-Doménech<sup>a</sup>, R. Casas-Agut<sup>a</sup>,  
R.M. Surroca-Macià<sup>a</sup>, C. Gómez-Sanbernardo<sup>b</sup>  
y P. Gonzalo-Molina<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Grup SAGESSA. <sup>b</sup>Alcor Consultores.

#### Introducción

La evolución de los modelos de dirección de recursos humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste, para pasar a considerarse un recurso. La dirección estratégica abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización<sup>1</sup>.

Conocer el potencial subyacente en los miembros de una organización es fundamental para gestionar el progreso de la misma. ¿Cómo identificar a los miembros de nuestra organización que tendrán éxito en los nuevos tiempos? ¿Cómo evaluar el potencial directivo en personas que nunca han asumido tareas de dirección? Ambas cuestiones son formuladas habitualmente por los gestores de equipos.

Los planes de desarrollo profesional, las promociones internas, los proyectos de expansión y/o reorganización empresarial, etc. precisan que las organizaciones sean conscientes del potencial profesional de que disponen, a fin de poder impulsar acciones coherentes de refuerzo y desarrollo del mencionado potencial.

En 1998, Grup SAGESSA decidió someterse a un ejercicio de auto evaluación para analizar el modelo organizativo y los sistemas de gestión que hasta entonces se estaban utilizando, con el objetivo de indagar cuál era su nivel de excelencia, identificando sus puntos fuertes y sistemas de evaluación, la existencia de debilidades así como las áreas de

mejora o progreso. Este proceso se realizó por medio de dos métodos reconocidos: Por una parte mediante el Modelo EFQM de excelencia Empresarial<sup>2</sup> (*European Foundation for Quality Management*), y por la otra con el modelo auspiciado por Joint Commission International<sup>3</sup>.

El análisis de los resultados obtenidos detectó unos puntos débiles, que se concretaron fundamentalmente, en los siguientes elementos:

- Carencia de una interpretación común respecto a la aportación que debe de esperar la organización de todos y cada uno de los profesionales.
- Convencimiento generalizado del agotamiento de los actuales modelos organizativos, de la escasa satisfacción que provocan y de la falta de consenso (imprescindible) de cual debe de ser la evolución de las estructuras organizativas.
- Carencia de instrumentos para planificar las necesidades de formación y para evaluar la mejora del desempeño de los profesionales.
- Falta de competencias definidas para los diferentes puestos.

Identificados los conceptos clave en materia de gestión de personas que habían de considerarse para iniciar este proceso de cambio, uno de ellos afectó a la implantación de un sistema de gestión de las competencias de todos los profesionales de la organización, de forma gradual y progresiva. El proyecto inició su puesta en marcha en el mes de mayo de 1999 con la previsión de aplicarlo de forma gradual a la totalidad de las casi 1.600 personas que integran la plantilla.

El modelo señala, define y cuantifica con precisión las características de los profesionales con un desempeño excelente en cada una de sus funciones. El instrumento que se utiliza para registrar y evaluar esta información se llama "perfil de competencias", en el cual se reflejan los comportamientos de éxito de cada categoría profesional y coherentes con la estrategia y cultura corporativa del Grupo.

En la elaboración y desarrollo del proyecto han participado directamente un número significativo de profesionales de la Institución (a fecha 20 de junio de 2003, 134 profesionales para 12 puestos o niveles profesionales). También se ha contado con la colaboración de una empresa consultora externa especializada, que ha prestado apoyo técnico en el diseño y metodología del proyecto.

## Material y Métodos

La gestión por competencias tiene por objeto introducir un modelo de gestión de recursos humanos basado en el desarrollo del potencial de los profesionales, mediante el análisis de las conductas observables y evaluables (las competencias), que permitan alinear las cualidades de los trabajadores con los retos de la organización.

Este "nuevo" sistema pretende proporcionar un marco de desarrollo profesional que garantice el reconocimiento diferencial de las aportaciones de cada persona, dentro de un contexto interno atractivo y estable y en un clima de confianza, transparencia y diálogo sobre la aportación esperada de todos y cada uno de los puestos de trabajo de los centros del Grupo.

Los principales objetivos que se persiguen son los siguientes:

1. Obtener un modelo de actuación que permita alinear las personas con la estrategia del Grupo y sus cambios a través del tiempo (gestión del cambio).

2. Conseguir incrementos en la efectividad de la actuación profesional de las personas que integren la organización.

3. Integrar los procesos de gestión de recursos humanos (selección, formación, desarrollo...) desde una perspectiva única, que además facilite la involucración en la cultura de la Institución.

4. Disponer de un lenguaje para operacionalizar la cultura corporativa, mediante su concreción en comportamientos esperados (competencias).

Para asegurar resultados satisfactorios en la consolidación del modelo, ha sido necesario considerar algunos aspectos esenciales. Destacamos los siguientes:

a) Propiciar una visión integradora que afecte a todos los procesos de recursos humanos.

b) Focalizar el método en un número reducido de competencias (entre 8 y 12).

c) Disponer de un adecuado soporte de sistemas de información.

d) Considerar competencias de factores actitudinales y/o valores.

e) Introducir competencias asociadas a objetivos derivados de la estrategia corporativa.

f) Compromiso absoluto de la cúpula de la organización.

g) Medir el impacto de la implantación del proyecto.

Las competencias son las características subyacentes de la persona, (conocimientos, habilidades, características de carácter, actitudes y valores) que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que son comunes en aquellos profesionales con un desempeño excelente. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y se caracterizan por diferenciar a las personas que obtienen resultados superiores en su trabajo y en cada organización en función de la estructura, estrategia y cultura propias<sup>4</sup>.

Las competencias han de cumplir determinados requisitos: deben de ser observables y medibles, que se puedan definir en comportamientos, han de ser relevantes para el trabajo y los resultados y por último, toda la organización ha de ser

capaz de reconocer esta cualidad y los diferentes elementos tangibles/intangibles que la integran.

Se ha utilizado el modelo McBER<sup>5</sup> que consta de 24 competencias desglosadas (tabla 1), cada una en niveles que representan la progresión del ejercicio de la competencia desde el grado más bajo al más elevado. El modelo se caracteriza por definir y cuantificar con precisión las características de los profesionales con un cumplimiento excelente en cada función, llamado "perfil de competencias". Este perfil refleja comportamientos de éxito, coherentes con la estrategia y la cultura corporativa del centro.

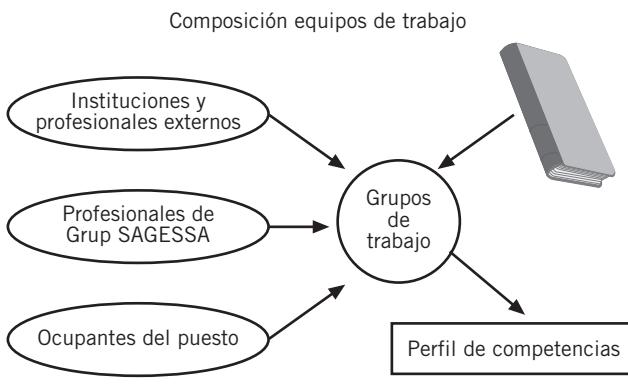
Otra de las fuentes utilizadas han sido los diferentes estudios empíricos y experiencias recogidas en un período de 30 años por el Dr. David C. McClelland<sup>6</sup>, de la Universidad de Harvard

Para implantar el proyecto fue necesario contar con la experiencia y conocimientos de un equipo de trabajo compuesto por diferentes profesionales del Grupo, apoyados por un "grupo de expertos" que conocían los puestos y las funciones a estudiar, que disponían de la experiencia y vivencias suficientes para identificar las características personales que diferencian a los profesionales que ejercen en el nivel considerado por la organización como excelente.

El objetivo fue aplicar de forma gradual el modelo a todos los profesionales del Grupo considerados "clave" mediante perfiles diferenciados para cada función, con el objetivo de que los integrantes de aquellas categorías profesionales de las cuales se ha definido el correspondiente perfil de competencias.

Tabla 1. Modelo McBER de competencias profesionales<sup>5</sup>

Ámbito o grupo	Competencia
Eficacia Personal	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Comprensión interpersonal/Empatía Comprensión interpersonal/Escuchar y responder Autocontrol Autoconfianza Autoconfianza/Reacción ante los fracasos Adquisición y utilización de conocimientos
Orientadas a la acción	Orientación a resultados Preocupación por el orden y la calidad Orientación al cliente Iniciativa/Esfuerzo adicional Iniciativa/Proactividad Identificación con la Compañía
Dominio del Entorno	Impacto e influencia Búsqueda de información Flexibilidad Innovación Conocimiento organizativo Desarrollo de interrelaciones
Suma de esfuerzos	Liderazgo Trabajo en equipo y cooperación Desarrollo de personas/pautas de salud Dirección de personas/asertividad

**Fig. 1. Metodología equipos de Trabajo.**

tencias, conozcan directamente lo que se espera de ellos y lo que deben hacer para mejorar su actual nivel de competencias, desarrollar su potencial y prepararse para posibles promociones. Todo ello con criterios objetivos, claros y de fácil comprobación.

Los pasos seguidos para la elaboración del perfil de competencias de los distintos puestos (fig. 1), ha sido el siguiente:

1. Definición de la misión, funciones e indicadores de resultados de cada puesto de trabajo descrito, consensuando los trabajos y responsabilidades que cada puesto tiene (actuales y tendencias). La técnica que se utilizó fue la de brainstorming con un panel de expertos (personas que conocen bien el puesto de trabajo).

2. Identificación y delimitación de las características, es decir, los rasgos que definen como tienen que actuar aquellos ocupantes del puesto de los que se espera, que consigan cumplimientos excelentes. En la aplicación práctica del modelo, para la identificación de estas características se utilizó una técnica que recogía información por diferentes vías:

2.1. Por vía de un sistema empírico, basado en la observación de la realidad, analizando el comportamiento de aquellos que desarrollan con más éxito un puesto de trabajo y buscando información sobre los hechos críticos. (Entrevistas personales con ocupantes "excelentes").

2.2. Por vía de un sistema inductivo, a partir de la observación e interpretación de las características de comportamiento comunes, se identificaron las competencias requeridas para el excelente desarrollo de cada puesto de trabajo. Este proceso se completó con la búsqueda de más comportamientos en el diccionario de competencias. (Encuesta de nivel de competencias)

3. Mediante benchmarking para completar el proceso, se procedió a la recogida de información de puestos similares en otras organizaciones que tenían implantados modelos similares y destacaban por sus pautas de funcionamiento o por niveles significativos de eficiencia. (Visita/Información de otros centros hospitalarios)

Se denomina perfil de competencias a la relación de competencias y de niveles o conductas observables en cada una de ellas que tengan los ocupantes de un puesto, para

**Tabla 2. Perfil de competencias "tipo"**

Competencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Orientación a resultados									
Preocupación por el orden y la calidad									
Iniciativa: marco temporal									
Comprensión interpersonal: grado									
Orientación al cliente									
Impacto e influencia									
Conocimiento organizativo									
Desarrollo de personas									
Dirección de personas/asertividad									
Trabajo en equipo y colaboración									
Liderazgo									
Flexibilidad									
Innovación									
Nivel de excelencia									
Desarrollo									
Nivel de entrada									

asegurar, razonablemente, un cumplimiento excelente. (tabla 2) Se procedió al diseño del perfil de competencias para cada puesto de trabajo, en el cual se define: el nivel de entrada (nivel de competencias necesarias para alcanzar una actuación mediana o mínimamente adecuada), el nivel de permanencia y el nivel óptimo para la organización o nivel de excelencia (tabla 3).

Para que este enfoque fuese eficaz, los perfiles se asociaron a conductas observables adecuadas a la realidad de cada centro.

Se consideraron puestos "clave" de la organización las categorías profesionales de Director/Jefe de Servicio, Supervisora de Enfermería, y han sido las primeras que se han sometido a este sistema y en las que el proceso se ha ejecutado en todas sus fases, durante el año 2001.

Aplicando el mismo método se han definido también los perfiles de las categorías de Médico Adjunto, Médico de Atención Primaria, Enfermero/a, Administrativo de atención directa al usuario, efectuándose el proceso de auto evaluación y diálogo de consenso con el mando jerárquico, durante el año 2002. El proceso ha sido sometido a "auditoria" para analizar la bondad y fiabilidad del procedimiento, los posibles sesgos entre evaluadores y sus resultados, a partir de un cuestionario de 18 ítems tanto para profesionales evaluadores como evaluados.

Durante el año 2003 se procede a la evaluación de las categorías de Auxiliar de clínica, Gerocultor, Trabajador Social y Educador (definidas el año 2002), así como se definen las competencias de las categorías de Técnico especialista de Radiología, Radioterapia y Laboratorios, Fisioterapeuta y Animador social

Tabla 3. Competencia: "Adquisición y utilización de conocimientos". Niveles

	Niveles	Entrada	Progreso	Excelencia
Como experto en su materia, ofrece y trasmiten conocimientos a los demás. Se esfuerza por mantener sus conocimientos y destrezas al día	Utiliza sus conocimientos técnicos para resolver dudas, contestar a las preguntas o bien ayudar a otros a solucionar problemas técnicos. Se preocupa por ampliar sus conocimientos más allá de su área de actividad inmediata.	Actúa como un consultor interno ofreciendo los propios conocimientos a los demás para mejorar la actuación de estos o resolver sus problemas y no sólo atendiendo sus dudas.	Emprende acciones para difundir nuevas tecnologías o metodologías en la Organización.	Escribe y publica artículos sobre nuevas tecnologías o metodologías en revistas técnicas o especializadas.
(Procura aprender y ofrece lo aprendido)	(Resuelve dudas de otros)	(Es una referencia ante sus compañeros en su especialidad y actúa proactivamente para ayudarles a ampliar sus conocimientos)	(Considera que la difusión de nuevos conocimientos en su ámbito es una de sus responsabilidades ante la organización)	(Es una referencia reconocida en el exterior de la organización)

## Resultados

El proceso de evaluación se inició a partir del perfil definitivo de cada categoría profesional. La responsabilidad de la evaluación ha recaído en el mando superior del sujeto a evaluar, sin perjuicio de que estos resultados puedan estar validados por el Director del Centro (en el caso de los puestos "clave" de Director/Jefe de Servicio y Supervisor/a de Enfermería, el evaluador ha sido el propio Equipo directivo del Centro).

Durante el ejercicio 2001 se efectuaron las evaluaciones de estos puestos "clave" en los 2 hospitales de agudos (46 mandos). En el año 2002 se efectuaron las evaluaciones de 532 profesionales de base, un 40% de la plantilla de los 10 centros de los 3 niveles asistenciales –Atención Primaria, Agudos o Hospitalaria, Socio sanitaria y/o Residencial– que Grup SAGESSA gestiona en la actualidad (tablas 4 y 5).

De los resultados en los puestos "clave" destaca en la categoría de Director/Jefe de Servicio la identificación de un número de personas que en alguna de las competencias no llegan al nivel de entrada definido (22% en uno de los hospi-

tales y 16% en el otro). En cuanto a la categoría de Supervisora este porcentaje es substancialmente inferior (5% en los dos hospitales).

Si integramos este dato con los resultados correspondientes al nivel de entrada se observa que en el caso de uno de los centros de agudos, el 58% de las personas tienen alguna competencia ubicada en el mínimo o incluso por debajo de este nivel, la misma conclusión se desprende en otro de los centros, tanto en esta categoría como en la de supervisora (61% y 53% respectivamente).

El nivel de excelencia se ha valorado de forma similar en todas las categorías y en los dos hospitales, con resultados sensiblemente inferiores en uno de ellos (15%) con respecto al otro (18%).

Los resultados del segundo nivel de evaluación de los diferentes centros, (médicos adjuntos y de atención primaria, diplomado en enfermería y personal administrativo en contacto con el público) muestran los siguientes datos:

Entre un 11,5 y un 31% de los médicos adjuntos presentan resultados por debajo del nivel de entrada en alguna de las competencias. Las más críticas en este apartado son la Orientación a los resultados, Trabajo en equipo y Comprensión interpersonal. En uno de los hospitales y atendiendo que los evaluadores han sido los diferentes Jefes de Servicio, destaca el nivel de exigencia en la competencia "preocupación por el orden y la calidad", un 20% de los médicos adjuntos están por debajo del nivel de entrada y sólo un 40% demuestran un nivel adecuado y/o excelente. En las competencias con un nivel de desarrollo de excelencia los resultados obtenidos oscilan entre el 34% y el 49% entre los más significativos, en competencias críticas como la Autoconfianza y el Desarrollo de pautas de salud

En cuanto a los profesionales de enfermería, Pensamiento Analítico, Flexibilidad y Asertividad son las que mantienen resultados por debajo o en el nivel de entrada entre un 14% y un 17%. Por el contrario, entre un 19% y un 48% de

Tabla 4. Plantilla evaluada por centros.% penetración

Centro	Plantilla 2002*	Plantilla evaluada	% efectividad
HUSJR	675	264	39,11
HCMdE	214	101	47,19
Centro MQ	64	26	40,62
HSCT	269	69	25,65
SAA	113	32	28,31
5 ABS's	112	86	76,78
Total	1.447	578	39,94

Tabla 5. Plantilla evaluada por Centros y Grupos profesionales

Centro	P. Evaluada	Comandamiento	Médico adjunto	Enfermería	Administrativo
HUSJR	264	30	104	118	12
HCMdE	101	16	30	46	9
Centro MQ	26	4	5	14	3
HSCT	69	11	8	46	4
SAA	32	–	7	20	5
5 ABS's	86	–	28	35	23
Total	578	61	182	279	56

la enfermería se encuentra en los niveles de excelencia en Orientación a resultados. La competencia Iniciativa es evaluada en niveles de excelencia en un 60% del total de profesionales de enfermería de uno de los centros

Los resultados entre los diferentes centros no se han utilizado de forma comparativa entre ellos. Cada Hospital, Centro de Atención Primaria o Centro Socio sanitario, distintos entre ellos, mantienen raíces propias de identidad, cultura, antigüedad y modelo de organización interna.

En cuanto al análisis del proceso en si, las dificultades más evidentes han radicado en la adaptación y comprensión de los descriptores de las competencias a la "cultura clínica". En algunos casos, posicionar a la persona en el nivel un nivel óptimo sin superar el considerado de excelencia, dentro del proceso de dialogo franco no ha sido tarea fácil.

Esta situación, se ha evidenciado de forma más significativa en el colectivo de médicos adjuntos del Hospital Universitario. Éstos, han superado –paradójicamente– las evaluaciones de sus "jefes". Entre un 11% y un 32% de profesionales superan el nivel de excelencia en alguna de las competencias críticas. No obstante, y de los resultados del proceso de auditoria posterior se desprende, aunque deba revisarse la valoración efectuada, lo importante (el "diálogo" profesional jefe-colaborador) ha prevalecido y ambos colectivos consideran enriquecedor el proceso abierto.

El nivel de participación en el proceso de evaluación de competencias ha sido del 39%. La respuesta segmentada evidencia que la participación ha sido mayor entre los profesionales que desempeñaron el rol de evaluadores (76% del total de profesionales que desempeñaron dicho rol) que entre los profesionales que fueron evaluados (35% del total de evaluados). En esta línea, los puestos de directores de centro, directores de producto y área, directores de servicio y supervisión de enfermería alcanzan porcentajes de participación entre el 52 y el 70%, mientras que entre el personal evaluado oscilan entre el 22% de los médicos adjuntos, el 34% de enfermería y el 38% de administrativos.

Globalmente, ambos grupos (evaluadores y evaluados) valoran satisfactoriamente los aspectos relativos al procedimiento (la preparación, la sinceridad en el diálogo establecido durante la entrevista entre el jefe y sus colaboradores) y a

la utilidad de la evaluación (mejora del diálogo sobre el trabajo, acuerdo de objetivos de mejora). Sin embargo, el diseño de los documentos utilizados aparece como un área clara de mejora, sobre la que ya se está trabajando.

Las ventajas de la aplicación de este modelo se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Ha permitido centrarse en comportamientos clave para desarrollar el puesto de trabajo.
- Ha aportado transparencia al comunicar a las personas el qué espera la organización de ellas.
- Se ha iniciado un proceso de comunicación basado en aspectos profesionales entre mando y colaborador.
- Ha permitido evaluar mediante la observación de conductas, incrementando la objetividad.
- Y se ha iniciado una descentralización de la gestión de las personas transfiriéndola donde realmente se realiza.

Esta información nos ha facilitado la tarea de definir un trayecto de progresión individual en el desarrollo de las respectivas competencias (centrándose en las áreas de progreso y incorporándolas a los objetivos individuales de estos profesionales). A su vez, ha marcado el camino a seguir en la formación estratégica de la organización, partiendo de un enfoque claro, ("que esperamos de nuestros profesionales") que permite el crecimiento personal y el desarrollo interno en el seno de la Organización.

## Bibliografía

1. Dolan S, Schuler RS, Valle R. La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw-Hill Ed. 1999; pag. 8-12.
2. Disponible en: <http://www.efqm.org> (consultado 1/7/2003).
3. Disponible en: <http://www.ijc.org> y en <http://www.fadq.org> (consultado 1/7/2003).
4. Boyatzis RE. From a presentation to the Linkage Conference on Emotional Intelligence, Chicago, IL, 1999; September 27.
5. Disponible en <http://www.haygroup.es>; en [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com) y en [www.ilo.law.cornell.edu](http://www.ilo.law.cornell.edu) (consultado 1/7/2003).
6. McClelland DC. Identifying competencies with behavioral-event interviews. Psychological Science, 1999;9:331-9.

## La Gestión por Competencias en CAPSA

Luis M. La Haba-Panadero

Director de Desarrollo de RRHH. CAPSA.

### Introducción

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos de CAPSA fundamenta su construcción en dos ejes conceptuales que lo definen y dan sentido:

1. En el término Competencia Profesional, como herramienta de trabajo que opera en la gestión de personas.

2. En la alineación de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos con la Estrategia de la Compañía, como principio estratégico clave que permite identificar ventajas competitivas en el capital humano y hacerlas sostenibles en el tiempo. No solo no es factible que RRHH vaya por un lado y la gestión de la compañía por otro, sino que, además, la no confluencia de ambos sistemas redundaría en ineficacias organizativas que pueden frenar el desarrollo de las empresas.

### ¿Qué son las Competencias Profesionales?

Con respecto al primer eje, la competencia profesional, la encuadramos bajo dos acepciones:

En primer lugar, por competencia profesional, desde una perspectiva cultural, entendemos un conjunto de pautas y patrones de comportamiento comunes a un grupo de personas, que los diferencia de su entorno e identifica, creando unidad de grupo y sentimiento de pertenencia. Asimismo, en tanto comportamiento, las competencias son susceptible de ser observadas, por lo que se pueden objetivar y, en consecuencia, otorgar carácter empírico al tratamiento de las mismas. Esta circunstancia, permite la cuantificación y medición del término, facilitando una gestión científica del desempeño y rendimiento de los trabajadores.

En segundo lugar, desde un acepción puramente empresarial, definimos las competencias profesionales como criterios que determinan los procesos de toma de decisiones organizativos. En este sentido, cuando se ejecutan funciones de RRHH: selección de personal, retribución, formación y desarrollo, comunicación interna, etc., normalmente los criterios de toma de decisiones suele ser los mismos para todas estas funciones (más concretamente, con la gestión por competencias hacemos que los criterios decisionales en materia de retribución, por ejemplo, sean los mismos que los parámetros utilizados para establecer los perfiles de requerimiento en la selección de personal o los criterios para la identificación de necesidades de formación y desarrollo profesional), permitiendo así una verdadera integración interna de la función de RRHH. Esto es, el término competencia se convierte, de este modo, en un lenguaje interno común que permite transportar

y comparar información entre las distintas funciones de RRHH y focalizar, por consiguiente, toda la gestión de personas hacia la consecución de los objetivos de negocio.

### Revisión Histórica de los Modelos de Alineación de RRHH con las Estrategias Empresariales

Con respecto al segundo eje, la función de recursos humanos, las estrategias empresariales y los entornos económicos en los que operan las compañías no son elementos no interconectados, sino que se configuran en un sistema dinámico relacional. La compañías no existen al margen de la comunidad a la que pertenecen y para la que trabajan, todo lo contrario, es el entorno económico de éstas el que determina el modo de gestión que necesitan las empresas para ser competitivas en cada momento.

De este modo, en entornos económicos estables, caracterizados por ciclos de vida de productos de más de diez años y situaciones donde la demanda es superior a la oferta, el énfasis estratégico de las empresas se centra en garantizar la producción. En este tipo de organizaciones (industriales) lo importante es producir, con independencia de la calidad de los productos y las necesidades de los consumidores. El hecho de tener garantizada la venta, focaliza toda la atención, energía y análisis en mantener la producción, lo que determina la necesidad de disponer de especialistas en cada uno de los estadios de la producción que garanticen la continuidad del sistema, configurando, de este modo, una organización del trabajo funcional y una estructura organizativa jerárquica basada en el seguimiento y control exhaustivo de la producción. En este contexto de negocio, la cadena de producción necesita "fuerza de trabajo", mano de obra que opere de manera continua y homogénea para preservar el ritmo de la producción. Bajo este enfoque, la función de RRHH tiene una misión meramente administrativa de conseguir una perfecta adecuación puesto-puesto, entrando en una gestión muy pormenorizada tanto de los puestos (con exhaustivos profesiogramas que delimitan con total pulcritud y exactitud los requerimientos de ocupación de cada puesto) como de las personas, entendiendo a éstas como puros sistemas físicos que requieren de una continua optimización en su relación con la máquina sobre la que operan.

Por contra, en entornos económicos en continuo cambio, donde los ciclos de vida de los productos se reducen a dos/tres años y la oferta es sensiblemente superior a la demanda, el garantizar la producción no es sinónimo de supervivencia organizativa. En este nuevo escenario, se hace necesario estar atento a las necesidades del cliente (dando lugar al nacimiento del marketing) y procurar satisfacción de las mismas (facilitando una profesionalización de la función comercial), garantizando un retorno del esfuerzo o inversiones realizadas (empresa económica). En este caso, la clave de la subsistencia empresarial reside en ser capaz de escuchar correctamente lo que los clientes demandan y disponer de la suficiente flexibilidad y rapidez organizativa como para producirlo antes que la competencia. Ahora, los especialistas se convierten en barreras que frenan la fluidez, comunicación interna y rapidez de respuesta empresarial. Ya no son necesaria-

rios tantos niveles jerárquicos. Lo crítico, en esta nueva situación, se centra en orientar la producción hacia la necesidad del cliente (gestión por procesos orientados al cliente) y no en garantizar la misma. La calidad objetiva deja paso a la calidad percibida. Lo mejor no es sinónimo de lo más adecuado. Los clientes no quieren el mejor utilitario, desean adquirir el que mejor satisface sus necesidades concretas. Bajo esta nueva óptica, la función de Recursos Humanos cambia sustancialmente. Ya no es suficiente con proporcionar manos a la organización, se hace necesario cabeza, aportación inteligente, materia gris que ofrezca nuevas soluciones a las continuas demandas de los clientes. Por ello, el perfil profesional requerido no es el de un especialista que conoce perfectamente su parcela de trabajo, sino el de una persona polivalente que maneja diferentes posiciones organizativas. En consecuencia, la gestión de RRHH no puede enfocarse a una adecuación persona-puesto, sino más bien a una adecuación persona-compañía. De ahí, la necesidad de establecer un patrón de comportamiento general de compañía, a modo de valores organizativos, que configuren amplio marco de posibilidades de desempeño en el que es factible disponer de grados de libertad suficientes, por parte de todos los integrantes de la empresa, para poder aportar creatividad suficiente para añadir valor a la organización. Por todo ello, en este caso, la gestión de personas debe construirse sobre la adecuación persona-valores organizativos.

Por último, existen determinados sectores que se encuentran sumidos en entornos de cambio turbulentos. Véase el caso del sector de telecomunicaciones, energía, software, etc. Los ciclos de vida de los productos es inferior a un año. La oferta no es que sea mayor que la demanda, sino que el perfil de demanda está en continuo cambio, resultando verdaderamente difícil establecer taxonomías de necesidades que nos permitan segmentar soluciones diferentes para perfiles diferentes de demanda. Ya no es suficiente con tener segmentado el mercado y disponer del fármaco-solución para cada segmento de necesidad. En estos casos, el cliente quiere un "traje a medida", requiere su producto, en el que se grave su nombre, desea algo muy personal. No sólo compra un objeto o servicio vacío de emoción, sino que busca sensaciones placenteras, cargadas de sentimientos, que además de hacerle la vida más fácil le identifica como persona. En este escenario, ya muy pocas cosas pueden planificarse y programarse, se exige un estructura organizativa en función de la demanda de cada momento. La organización son equipos de proyectos que aparecen y desaparecen (ad hoc) conforme a la evolución de las necesidades de los clientes. En este caso, las personas son válidas, además de por sus manos y cabeza, por su corazón y capacidad de relación y empatía con cada cliente. Es el mundo de las empresas de consultoría (las empresas del conocimiento). Para ellas, la clave estratégica reside en saber adecuar los proyectos a las personas. El centro de gravedad de la gestión de las relaciones humanas ya no se encuentra en los puestos (siendo lo humano un recurso que ha de gestionar conforme a los requerimientos del puesto o de la organización y sus valores) sino en las personas (convirtiendo a los proyectos u organización en un recurso que grava en torno al capital humano).

## ¿Qué hemos hecho en CAPSA?

Una vez que hemos repasado y conocido los tres modelos de organización empresarial posibles, el siguiente paso que hemos seguido dentro de la Corporación para garantizar la alineación de la estrategia de RRHH con el desarrollo de negocio, ha sido establecer el Tipo de Empresa que era CAPSA y el Tipo de Empresa que deseaba ser.

En este sentido, como consecuencia de su origen y su propio negocio (producción láctea), la estrategia empresarial de CAPSA a finales de los años 90 era la propia de la Empresa Industrial. Con el Plan Estratégico 2000-2005 se abre la estrategia hacia una organización más flexible, más ágil, capaz de satisfacer las demandas de los consumidores y optimizar la rentabilidad de las inversiones para poder crecer. Definido este nuevo contexto, se hizo necesario reorientar la gestión de RRHH hacia una gestión basada en Valores Organizativos (Competencias Genéricas de Corporación que todos los colaboradores que integramos CAPSA debemos disponer).

Con el fin de asegurar que la identificación de los valores corporativos emana directamente de la estrategia de empresa diseñada, el Comité de Dirección, en el primer trimestre del año 2000, a través de una dinámica de análisis basada en la inferencia de escenarios de negocio por los que tendría que transcurrir la organización para materializar el Plan Estratégico, identificó seis competencias a desarrollar en el trabajo por parte de todas las personas que englobamos la organización:

- Trabajo en Equipo y Colaboración.
- Conciencia de Coste.
- Análisis de Problemas.
- Conocimiento del Entorno.
- Orientación al Cliente.
- Identificación con la Compañía.

Estas seis competencias genéricas de compañía se tradujeron en Valores Guía para el desempeño:

- Compartir.
- Adaptarse.
- Pasión por Conocer.
- Servir al Cliente.
- Abnegación y Compromiso.

Éstas fueron y son las competencias genéricas de compañía que se utilizan como criterios de medida y de toma de decisión para todas las funciones de Recursos Humanos.

De este modo, además de conseguir la integración de todas las áreas de gestión de personas bajo un mismo lenguaje, garantizamos que el departamento trabaje alineado con la estrategia del negocio y para el desarrollo del negocio: *"CAPSA desea ser la marca de referencia en la nutrición básica del consumidor con productos que aporten elementos imprescindibles para una alimentación sana y equilibrada y la máxima satisfacción para el cliente y el consumidor"*.