

Encuentros de Consejos de Formación Profesional.

Oviedo, 30 y 31 de Marzo de 2004.

La Gestión por competencias en la empresa.

**D. Antonio Fuertes Zurita. Responsable de desarrollo y alianzas de la
Universidad Corporativa de Unión FENOSA.**

El Modelo UNION FENOSA de gestión de la Organización y los Recursos Humanos por Competencias: Cinco años uniendo las personas y el negocio

A mediados de los 90, en UNION FENOSA como otras empresas de nuestro entorno, y en un contexto de progresiva liberalización de la economía y en concreto del sector, vimos la necesidad de generar un cambio en modelo de gestión de los Recursos Humanos que veníamos aplicando.

El modelo anterior, fruto de una tradición en materia laboral de corte paternalista, había sido muy útil para una sociedad industrial, pero estaba agotado para obtener cotas de flexibilidad y adaptación, más acordes con lo que luego se denominaría sociedad del conocimiento.

En concreto, el modelo que se arrastraba desde la década de los 70, se caracterizaba por:

- Posibilidades limitadas de movilidad funcional
- Estar basado en modelos de valoración de puestos de trabajo y de categorías profesionales poco flexibles y anticuados
- Un sistema retributivo rígido y poco motivador, que no diferenciaba la consecución de objetivos
- Promoción no basada en elementos objetivos
- Organización funcional basada en el puesto de trabajo

En definitiva, un modelo que dificultaba la adaptación de la empresa a las circunstancias cambiantes del negocio.

En esos años, se dieron una serie de circunstancias que en conjunto nos permitieron evolucionar hacia otro modelo de gestión. Desde el punto de vista externo, la reforma del Estatuto de los Trabajadores vino a eliminar las obsoletas ordenanzas laborales y a posibilitar el establecimiento de grupos profesionales, más amplios y flexibles. Desde el punto de vista interno, debíamos superar las diferencias de dos convenios colectivos vigentes en la empresa desde la fusión de Unión Eléctrica y de FENOSA en 1983.

En este contexto, empezaba a abrirse camino el concepto de competencias, como un enfoque innovador, orientado a las capacidades de las personas, y a la flexibilidad en todos los ámbitos laborales, más acorde con un horizonte de liberalización.

Con el apoyo decidido de la Alta Dirección de UNION FENOSA, comenzamos un proyecto, no exento de riesgo por la novedad, en el que pretendimos articular toda la gestión de la Organización y los Recursos Humanos(O+RH) sobre el concepto de competencias. Y ello, con dos premisas. Primera, el modelo debía de ser integrado, es decir incorporar todos los procesos de gestión de O+RH, desde la selección y la movilidad hasta la

formación, y lo que era más importante, y también más complicado, la retribución. La segunda premisa, coherente con la trayectoria de concertación social de UNION FENOSA desde los inicios de la fusión, consistía en que el modelo debía ser negociado y pactado mediante convenio colectivo, con los representantes de los trabajadores.

A lo largo de los años 95 a 98 se constituyó un equipo, que con la ayuda de consultores tanto externos como propios, a través de SOLUZIONA, la división de Servicios Profesionales del Grupo, fue elaborando, con una fuerte involucración de los responsables de las líneas de negocio, los materiales técnicos que acabaron siendo propuestas a negociar con los representantes sociales. Alcanzado finalmente un acuerdo con ellos, el modelo que se ha ido perfeccionando progresivamente desde entonces, entró en vigor el 1998.

El modelo y sus componentes

El modelo UNION FENOSA de Organización y Recursos Humanos se gestiona a través de competencias y ocupaciones y su objetivo último es casar la demanda de perfiles de competencias de la organización con la oferta de perfiles de las personas. El modelo se adapta en función de las necesidades de los negocios del Grupo, tanto nacional como internacionalmente y del grado de maduración de los mismos.



Bases

- ◆ Las **Personas** son el capital humano de UNION FENOSA y generan la oferta de competencias de que dispone la organización para dar respuesta a la demanda de perfiles. Cada empleado, por tanto, posee un perfil de competencias que refleja su nivel en las competencias del Directorio.

El perfil de competencias se irá enriqueciendo a medida que el empleado adquiera nuevos conocimientos y capacidades, a través de procesos formativos y de la experiencia y será por tanto el referente para su asignación a otras ocupaciones.

- ◆ Las **Competencias**, que se recogen en un Directorio, son los conocimientos, capacidades y cualidades profesionales necesarios para que las personas puedan desarrollar un conjunto de funciones y tareas. Por su naturaleza se dividen en competencias de **conocimiento** y de **cualidades profesionales**.
 - Las **competencias de conocimiento** están relacionadas con el contenido funcional de las ocupaciones y por tanto con los conocimientos académicos y la capacidad de hacer, necesarios para realizar las actividades que requieren las distintas ocupaciones. Se adquieren y desarrollan con formación.
 - Las **competencias de cualidades profesionales** reflejan los patrones de conducta y las características personales, observables y medibles, que son necesarios para desarrollar determinadas ocupaciones. Están relacionadas con el nivel jerárquico de la ocupación y son la parte visible de un amplio conjunto de habilidades psicológicas y personales. Se desarrollan principalmente con la experiencia..
- ◆ La organización de la empresa se estructura a través de las **Ocupaciones**, conjunto de funciones y tareas que los empleados deben desarrollar. Cada ocupación viene descrita por tres elementos: **contenido, requerimientos y contexto**:
 - El **contenido** incluye la misión, las funciones principales y secundarias de la ocupación, las entradas, medios y salidas y los indicadores de gestión de la ocupación.
 - En los **requerimientos** se recoge fundamentalmente el **perfil de competencias** de la ocupación. También se contemplan otras características como las físico-sanitarias o las de riesgos laborales.
 - El **contexto** describe el proceso en el que está ubicada la ocupación, su situación organizativa y sus condiciones de trabajo.

Gestión del Modelo

- ◆ El marco de clasificación en el que se sitúan las ocupaciones está constituido por cinco **Grupos profesionales**, que a su vez se dividen en bandas. Cada empleado está situado en un grupo profesional de acuerdo con el valor del perfil de competencias que tiene reconocido.
- ◆ Tanto la **Selección externa como la Movilidad interna** están determinadas por la distancia que existe entre los perfiles de competencias de las personas y los de las ocupaciones o vacantes de destino. La distancia es la medida de las diferencias de nivel existentes entre las competencias de dos perfiles distintos, y al propio tiempo da idea del esfuerzo formativo que tendría que desarrollar un empleado para poder pasar a desempeñar una ocupación concreta. En función del valor de la distancia se concreta si el movimiento requiere formación anterior o posterior a la asignación a la nueva ocupación.
- ◆ La **Gestión del desempeño**, como forma de mejorar la eficacia de los equipos y las personas tiene como fin:
 - Definir con claridad los valores y objetivos de la organización y comprometer a las personas en su logro mediante la fijación de objetivos personales y de equipo alineados con aquellos.
 - Establecer una forma de relación entre supervisor y colaborador en la que el seguimiento del desempeño es el elemento básico para la toma de decisiones con vistas a la consecución de los objetivos fijados.
 - Evaluar los resultados finalmente conseguidos por el Grupo, la División, la Empresa y por cada empleado en concreto, al objeto de determinar el reconocimiento a su contribución y orientar su desarrollo profesional futuro.

De este modo se consigue aunar esfuerzos en la misma dirección, recompensar los logros conseguidos y mejorar permanentemente el rendimiento de la organización y las personas. La medida del desempeño se obtiene a partir de los **factores de éxito** e indicadores recogidos en los **Cuadros de Mando** de las funciones en las que está estructurada la organización.

Los **Factores de Éxito**, maximizados, minimizados u optimizados, determinan la gestión excelente en una función o actividad. Los **Indicadores de Desempeño** son aquellos índices que permiten medir el grado de consecución de los Factores de Éxito.

Una vez definidos los **Cuadros de Mando** y los Indicadores, a través del proceso de **Planificación Estratégica** del Grupo, se procede al despliegue de objetivos en cascada. Cada supervisor establece con sus colaboradores los objetivos concretos a alcanzar por éstos en el ejercicio correspondiente.

Los objetivos pueden ser individuales y de equipo, y tienen diferente peso en función de su importancia relativa. Finalizado el ejercicio, se evalúa en cada empleado el grado de cumplimiento de los **objetivos** fijados, así como su adecuación a los **valores corporativos** de la organización, con una ponderación del 70% y 30% respectivamente, lo que permite determinar la **retribución variable** de las personas.

- ♦ **La Universidad Corporativa UNION FENOSA (UCUF)** inaugurada en Julio de 2000, fue creada para dar respuesta a la necesidad permanente de disponer de personas con alta cualificación y potencial, fruto de la nueva estructura del Grupo en diferentes divisiones, del crecimiento de los negocios y de la expansión internacional. La UCUF transfiere el conocimiento de los modelos de gestión propios de UNION FENOSA y desarrolla una cultura y valores corporativos comunes en las empresas y países en los que estamos presentes. La **misión** de la **Universidad Corporativa UNION FENOSA** es “Promover el desarrollo permanente de las personas, alineando su formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento”. La **UCUF** cuenta con diferentes **Facultades**, una por cada línea de negocio, **Generación, Gas, Redes, SOLUZIONA y Telecomunicaciones**, más una Facultad de **Procesos Corporativos** y una **Escuela de Liderazgo**.

Anualmente y en paralelo con el proceso de **Planificación Estratégica** del Grupo, los **decanos** de cada facultad de la UCUF, que son al propio tiempo los Directores Generales de cada uno de las divisiones de UNION FENOSA, identifican las acciones formativas necesarias para alcanzar los objetivos marcados. La integración y priorización de esas necesidades da lugar al **Plan de Desarrollo de Competencias** de la UCUF

Compensación

El sistema de compensación de UNION FENOSA tiene como objetivo motivar y aumentar el rendimiento de sus profesionales a lo largo de su trayectoria y distingue tres componentes de cuya suma se obtiene el salario total de cada persona.

$$\text{Salario} = \text{Grupo} + \text{Ocupación} + \text{Variable}$$

- ♦ **Salario de Grupo**

Retribuye lo que la persona **es**, en el sentido de los conocimientos, capacidades y experiencias que pone al servicio de la empresa y que ésta reconoce. Está asociado al grupo profesional al que pertenece y por su

naturaleza es consolidable. Cada grupo profesional tiene varios niveles retributivos, lo que permite la promoción flexible sin necesidad de cambiar de ocupación. Teniendo en cuenta principalmente la mejora de competencias y la consecución de objetivos de los empleados, medidos a través de su gestión del desempeño.

◆ Salario por ocupación

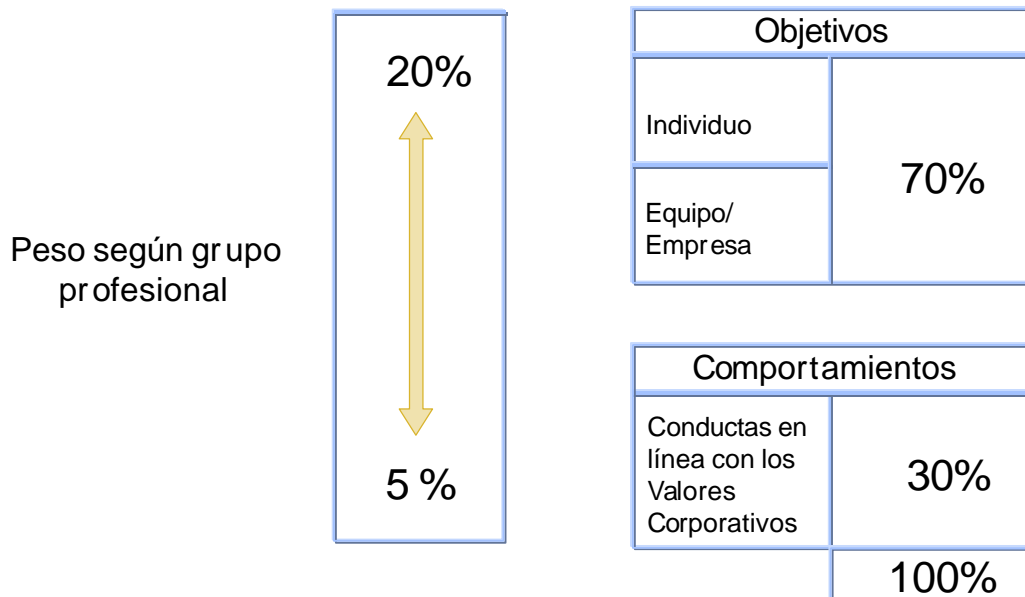
Retribuye lo que la persona **hace**, es decir, las funciones y tareas que desarrolla en cada momento, de acuerdo con el valor del perfil de competencias de la ocupación, lo que determinará su banda de retribución.

La trayectoria profesional de las personas está ligada, por tanto, a sus promociones y a sus cambios de ocupación.

◆ Retribución variable

Retribuye lo que la persona **consigue** y está ligada a la actuación concreta de cada empleado medida mediante criterios homogéneos a través de la gestión del desempeño. Tiene menor peso en relación con el salario en función de los grupos profesionales. Por su naturaleza no es consolidable. Una parte de la retribución variable depende de la consecución de **objetivos** de equipo o individuales y otra a la adecuación de los comportamientos con los **valores corporativos** que se indican a continuación.

Salario Variable



Valores Corporativos

Los valores corporativos definen la cultura del Grupo y establecen las pautas de comportamiento deseado en todos sus niveles. La elección de estos valores y no otros, responde a que estos han sido los que han ido configurando el éxito de UNION FENOSA a lo largo de su proceso de cambio y transformación:

Enseñar y aprender desde la experiencia

Calidad en la gestión

Servicio al cliente

Iniciativa y liderazgo

Orientación al Cambio y a la innovación

Trabajo en equipo/red

Los valores se adaptan en función de nuevas necesidades y requerimientos como consecuencia de los cambios del negocio y el entorno y cada uno de ellos tiene asociados cuatro comportamientos concretos que describen la conducta deseada en UNION FENOSA.

En el proceso de Gestión del desempeño, durante la entrevista de evaluación, se detectan **oportunidades de mejora** en relación con los seis valores corporativos. **La Escuela de Liderazgo de la Universidad Corporativa UNION FENOSA (UCUF)** desarrolla **guías on-line y cursos presenciales** en tres niveles, básico, medio y avanzado, para formar en cada uno de los cuatro comportamientos asociados a cada valor. **Cuando finaliza la entrevista de evaluación del desempeño**, el evaluado sabe qué guías on-line o cursos presenciales deberá seguir para mejorar esos comportamientos.



A modo de conclusión: Una nueva cultura de gestión

De lo expuesto en detalle hasta el momento, me gustaría resaltar las siguientes características del modelo UNION FENOSA de gestión de la Organización y los Recursos Humanos por competencias:

- Es un modelo integrado, con implicaciones en todos los procesos de gestión de O+RH
- Permite mejorar la capacidad de anticipación y respuesta a las necesidades cambiantes del negocio.
- Está basado en el desarrollo permanente de los empleados. La formación se dirige a la mejora permanente de los perfiles de competencias de los empleados a través de los actividades formativas de la UCUF
- La gestión del desempeño alinea a los empleados con los objetivos y los valores corporativos de la empresa
- El sistema retributivo es motivador y permite la distinción de los mejores

Desde los comienzos de su aplicación hace ya más de cinco años, el modelo ha ido evolucionando sobre unas bases estables y ha contribuido a crear una cultura de gestión orientada a las personas y sus capacidades como fuente de ventaja competitiva. Uniendo estas capacidades y el compromiso con los objetivos de negocio y los valores corporativos a través de la Planificación Estratégica del Grupo, hemos ido configurando una nueva cultura de gestión de personas, más flexible y creo que más beneficiosa para todos..

ENSEÑAR Y APRENDER DESDE LA EXPERIENCIA

El modelo UNION FENOSA de gestión de la Organización y los Recursos Humanos por competencias.

UCUF

Antonio Fuertes Zurita
Desarrollo y Alianzas
Universidad Corporativa UNION FENOSA

ENCUENTRO DE CONSEJOS DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL
Oviedo, 31 de Marzo de 2004



Grupo UNION FENOSA

Año 2003
Ingresos: 5.590 mill. euros
Beneficio neto: 373 mill. Euros
Personas: 20.000

Core Business: Energía, Servicios, Tecnología

Divisiones de negocio: Generación, Gas, Redes, Comercial, **soluziona**, Telecomunicaciones

Inversiones Internacionales

El Modelo UNION FENOSA de Gestión de O+RH

Competencias: Conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y tareas.

Conocimientos: 55 | Cualidades: 5

- ✓ Conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar una ocupación.
- ✓ Relacionados con el contenido funcional de la ocupación.
- ✓ Se adquieren y desarrollan con formación.
- ✓ Se gradúan en 7 niveles (0-6).
- ✓ Habilidades de gestión necesarias para desempeñar una ocupación.
- ✓ Relacionadas con el nivel jerárquico de la ocupación.
- ✓ Se desarrollan con la formación y la experiencia.
- ✓ Se gradúan en 7 niveles (0-6).

Situación de partida

Gestión tradicional de los Recursos Humanos

- Posibilidades limitadas para la movilidad funcional
- Modelos de valoración de puestos de trabajo y de categorías profesionales poco flexibles y anticuados

Sistema retributivo rígido y poco motivador

- No diferencia por la consecución de objetivos
- La promoción no se basa en elementos objetivos

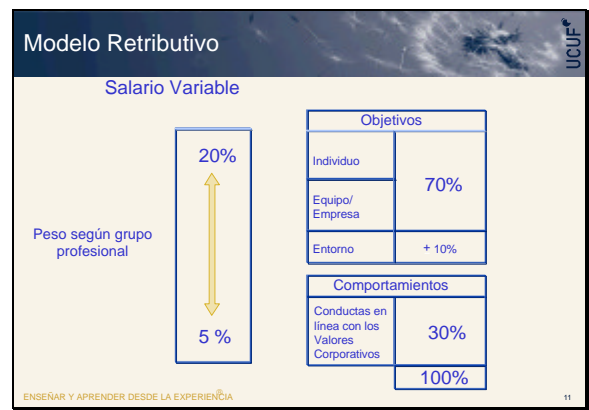
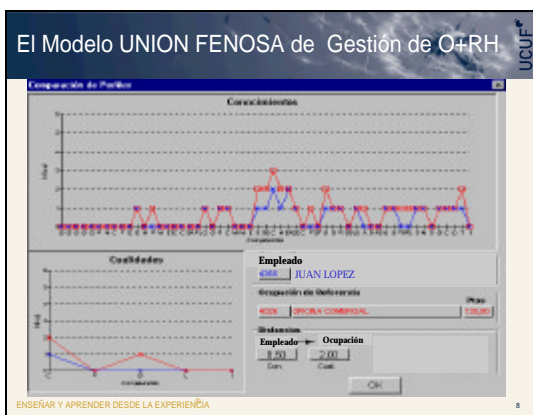
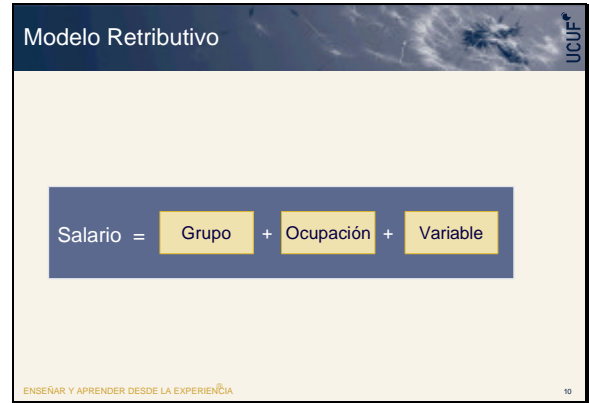
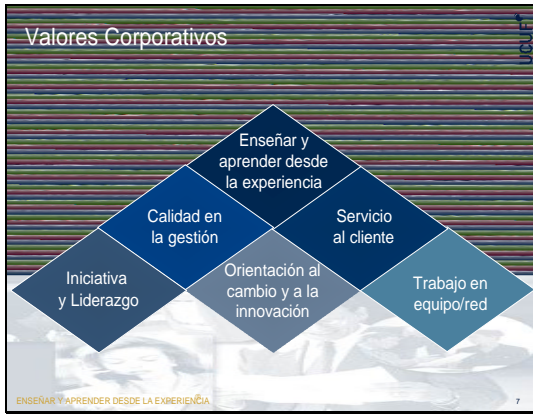
Organización funcional basada en el puesto de trabajo

Dificultad para adecuar la organización y los RRHH a las necesidades cambiantes del negocio

El Modelo UNION FENOSA de Gestión de O+RH

Ejemplo de Competencia de Conocimiento: Contabilidad

Nivel	Perfil de referencia	Contenido de referencia	Contabilidad
6	Estratega / Investigador	"Relaciona y Juzga"	6 Capacidad para optimizar todos los procesos contables y económicos de la empresa...
5	Experto	"Sintetiza e Innova"	5 Capacidad para identificar distintos enfoques en la aplicación del derecho contable, con el fin de soportar la decisión de mayor valor económico para la sociedad...
4	Especialista	"Define y Analiza"	4 Capacidad para elaborar los estudios financieros legales (cuentas anuales) ...
3	Profesional II	"Aplica, Adapta y Escoge"	3 Capacidad para aplicar procedimientos relacionados con la competencia...
2	Profesional I	"Imita y Comprende"	2 Capacidad para identificar los soportes justificativos del riego contable...
1	Usuario	"Está familiarizado"	1 Capacidad para registrar operaciones contables simples y controlar el cobro...
0	No necesaria	"No necesaria"	0 No se requiere.



- ### Universidad Corporativa: Pilares básicos
- 1.- Enseñar y aprender desde la experiencia participación activa de los responsables y expertos de cada negocio en todas las fases del proceso formativo
 - 2.- Alinear la formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio
 - 3.- Consolidar la cultura y valores del Grupo en un entorno de internacionalización y crecimiento de nuestros negocios
 - 4.- Establecer alianzas con las mejores universidades y escuelas de negocio
 - 5.- Incorporar una cultura de medición para asegurar la calidad de la actividad formativa
 - 6.- Desarrollar soluciones formativas innovadoras basadas en tecnologías avanzadas
 - 7.- Incluir en el ámbito de la Universidad Corporativa clientes y proveedores como elementos esenciales de la cadena de valor de la organización
- ENSEÑAR Y APRENDER DESDE LA EXPERIENCIA 9

- ### Conclusiones
- Es un modelo integrado de gestión de la organización y los Recursos Humanos creado a partir de las competencias requeridas por las personas y las ocupaciones.
 - Está basado en el Desarrollo Profesional de los empleados. La formación se dirige a la mejora de los perfiles de competencias de los empleados.
 - Exige un fuerte compromiso de todos los agentes implicados, expertos y responsables de los negocios.
 - Es un modelo pactado, lo que garantiza y asegura su aceptación e implantación
- ENSEÑAR Y APRENDER DESDE LA EXPERIENCIA 12

