

MODELO INTEGRAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

AUTOR: ELIANA M. VILLANUEVA

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Y SOCIALES – UCES –

Buenos Aires, 7 febrero de 2002

ÍNDICE

Dedicatoria y agradecimientos	4
Proposición	5
Introducción	6
Capítulo 1: El contexto	7
1.1. Año 1999 - La situación en el mundo	7
1.2. El mercado Nacional	9
1.3. La organización telefónica	12
Capítulo 2: El desafío planteado	14
2.1. Hacia la mejor organización interna	14
2.1.1. Los clientes	16
2.2. La unidad de Servicios Compartidos	21
2.2.1. El centro corporativo	23
2.3. La configuración Final	23
2.4. Focalización de la problemática	25
2.5. Satisfacción de clientes	25
Capítulo 3: Un indicio para iniciar el camino	26
3.1. Un modelo	26
3.2. Características distintivas del modelo	26
3.3. Fortalezas	29
3.4. Debilidades	30
3.5. Otros elementos del Contexto	31
Capítulo 4: El Modelo Corporativo Argentino	32
4.1. El desarrollo de los Recursos Humanos	34
4.2. El modelo argentino como instancia superadora	35
4.3. Las etapas del modelo y sus elementos	38
4.3.1. Etapa 1: apropiación y adecuación	38
4.3.2. Etapa 2: creación de un marco general de competencias para todo el personal... 40	
4.3.3. Etapa 3: creación de una escala abarcativa y no contradictoria	56
4.3.4. Etapa 4: la incorporación de un aspecto hard al modelo	57
4.3.5. Etapa 5: Alineación de los procesos de Recursos Humanos al modelo establecido:	57

Capítulo 5: Herramientas de soporte	66
Capítulo 6: Implementación del Plan Comercial	67
Conclusiones	69
Extracto de la Tesis	73
Bibliografía	75

Anexos

Anexo I: Escorial

Anexo II: Modelo de competencias específicas

Anexo III: Temario de Coaching.

Anexo IV: Plan de Formación en Competencias Genéricas

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS:

A CATALINA Y ROLY

PROPOSICIÓN:

Demostrar cómo a través de un modelo simple, lógico y manejable, tanto por personal experto en Recursos Humanos como por personal de la línea, se pueden amalgamar y sinergizar los procesos de desarrollo de las diferentes operadoras de una compañía, respetando las particularidades de cada negocio.

Introducción

- o El objeto del presente trabajo es demostrar, a través de un caso real y complejo, cómo a través de un modelo simple, lógico y manejable, tanto por personal experto en Recursos Humanos como por personal de la línea, se pueden amalgamar y sinergizar los procesos de desarrollo de las diferentes operadoras de una compañía, respetando las particularidades de cada negocio y las pautas corporativas.

La elección de este caso no responde en realidad ni al azar ni a la mera casualidad, responde en cambio a dos factores diferentes, por una parte se trató de un desafío que he debido afrontar y al que debí dar una respuesta concreta, la que he probado y puesto en funcionamiento día a día. Por otra parte se trata de un caso paradigmático en un mundo globalizado y en un país que está viviendo en estos años una transformación organizacional profunda donde entran en juego la mayoría de los factores que aquí se tratarán, tales como:

- √ Negocio de telecomunicaciones, de alta transformación.
- √ Globalización de las políticas organizacionales.
- √ Integración de una multiplicidad de negocios bajo una misma gerencia general.
- √ Ingreso de competidores con alto protagonismo internacional.
- √ Surgimiento del concepto "corporativo" vs. "unidad de negocio".
- √ Transformación de estructuras verticalistas a estructuras matriciales.
- √ Apuesta fuerte, a generar una ventaja competitiva a través de Recursos Humanos diferenciadores.
- √ Presupuestos limitados.
- √ Historias organizacionales diferentes, amalgamadas en una corporación.
- √ Multiplicidad de procesos de cambio ya vividos.
- √ Convivencia de múltiples proyectos de máxima prioridad.

Capítulo 1-El Contexto

1.1. Año 1999-La situación en el mundo

- o El mercado de las telecomunicaciones es generador de grandes innovaciones tecnológicas y sus perspectivas son favorables porque cuenta con un crecimiento anual de aproximadamente 7.5% anual y además es un mercado:

- ▾ **Competitivo**

- ▾ **Dinámico**

Las tendencias que caracterizaron esta época transformaron el mundo de las telecomunicaciones. Ellas son:

- ▾ **Liberalización del mercado** como apertura al ingreso de la competencia.

En 1997, setenta y dos países de la organización Mundial de Comercio (OMC) firmaron el Tratado de Ginebra sobre la liberalización del mercado de las Telecomunicaciones.

El objetivo de este tratado consistió en:

- ▾ Suprimir los monopolios públicos.

- ▾ Abrir la competencia total en todos los servicios.

Privatizaciones: como venta total o parcial de acciones de una compañía en manos del estado a empresas de capital privado.

Formación de alianzas como acuerdos entre dos o más empresas con el objeto de crear iniciativas de negocio estratégicas que aprovechen las fortalezas de cada compañía con el fin de captar nuevos mercados.

A nivel mundial las alianzas mundiales más importantes en este período son:

Global One

Formadas por France Telecom, Deutsche Telecom y Sprint. Tiene por objetivo dar servicios corporativos a multinacionales. Opera en 72 países desde 1996. En Rusia tiene el 65% del mercado de servicios de datos.

World Partners

Formada por KDD, Singapore Telecom, Unisource y AT&T. Ofrece y comercializa servicios globales de telecomunicaciones a grandes empresas multinacionales con el nombre de WorldSource. A su vez, AT&T se asocia con Unisource para comercializar servicios de WorldPartners en Europa, bajo el nombre de Uniworld.

Concert

Creada inicialmente por BT y MCI en 1993 comienza a operar un año más tarde comercializando servicios globales de telecomunicaciones (voz, datos e IP), bajo el nombre de AT&T Concert. En marzo de 1998, Telefónica se asoció con MCI Worldcom, con el objeto de crear nuevos mercados en Europa y América Latina.

Desregulación

Como reducciones o eliminaciones parciales de restricciones regulatorias por parte del ente regulador, en nuestro caso, la Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC).

La tendencia en América latina ha sido ir pasando en estas últimas décadas desde el control estatal del mercado, al mercado privatizado y protegido para ir llegando paulatinamente al mercado desregulado.

Otra de las características de este mercado es la aparición de nuevos servicios. Su desarrollo ha desplazado a la telefonía fija de su posición hegemónica. A continuación podemos ver el crecimiento de algunos de estos servicios, con respecto a la telefonía fija, tales como la móvil, la televisión por cable, tv directa al hogar (transmitida por satélite), Internet, etc.

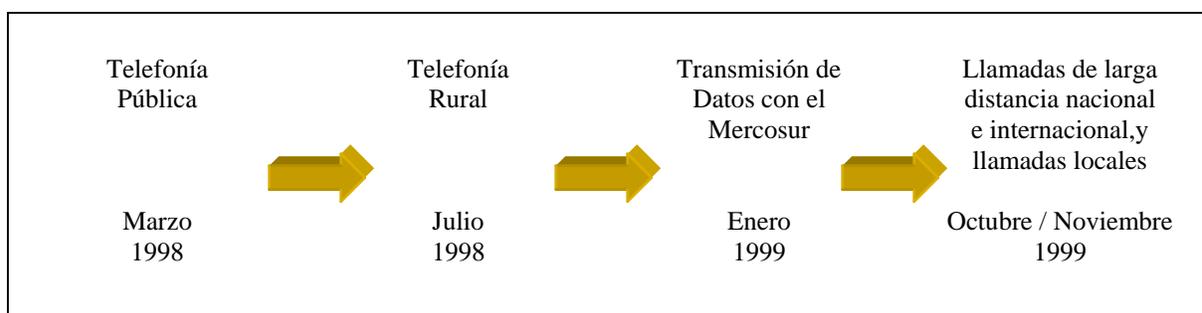
1.2. El mercado nacional

Durante 1990, la cantidad de líneas telefónicas en Argentina ascendía a 3.000.000. La ex Entel no permitía un crecimiento mínimo. Fue en este punto cuando el gobierno nacional decidió privatizar el Servicio Básico de Telefonía.

El Poder Ejecutivo Nacional decidió encarar un plan de liberalización de las telecomunicaciones para que la mayor cantidad de habitantes cuente con más y mejores servicios con tarifas competitivas.

1990	1998
Gobierno	Telefónica Telecom Operadores Independientes
3.000.000 de líneas instaladas	8.000.000

Finalmente el decreto 264/98 estableció el siguiente cronograma de liberalización de los distintos servicios:



Ya en 1999 se presenta la siguiente situación en Argentina.

La telefonía pública, liberalizada en diciembre de 1998

El 5 de enero, la Secretaría de Comunicaciones dio a conocer el reglamento del régimen de prescripción de larga distancia. Éste establece que entre octubre y noviembre de 1999 se concretará la liberalización de este servicio en las localidades de más de 5000 habitantes.

Los clientes pueden optar entre alguna de las cuatro empresas autorizadas: Telefónica, Telecom, CTI o Movicom.

El plan de liberalización contempla los siguientes temas:

Nuevas obligaciones para las licenciatarias del servicio Básico, tales como:

- √ Todas las localidades de más de 80 habitantes se incorporarán a la red mediante instalación de servicios semipúblicos de larga distancia.
- √ Más telefonía pública social.
- √ Plan de desarrollo social que promueve el derecho de conexión promocional inferior a \$ 100 para clientes de bajos recursos.
- √ Más redes telefónicas en lugares alejados.
- √ Mejores comunicaciones en la zona antártica.

El plan de entrada en competencia incluye entonces tanto los servicios de larga distancia, donde podrán optar entre cuatro operadores todas las localidades de más de 5000 habitantes y la posibilidad de competencia en el mercado local entre todos los operadores con redes de telefonía instalada en el país.

A modo de síntesis se presenta el siguiente cuadro.

1990	1997	2000	
Gobierno	Telefónica Telecom	Telefónica Telecom	7 operadores o más
3.000.000 de líneas instaladas	Operadores Independientes Independientes	Grupo encabezado por Movicom Grupo encabezado por CTI	Servicios telefónicos locales, larga distancia nacional e internacional
	7.000.000 de líneas instaladas		

El crecimiento de los servicios de telecomunicaciones en el mercado local, sigue las tendencias marcadas por el mercado internacional.

Mientras la telefonía fija tiende a estancarse, la telefonía móvil tiende a incrementarse. En nuestro país, la novedad en telefonía móvil es la licitación de PCS (Personal Communication Service) Licitarán tres bandas.

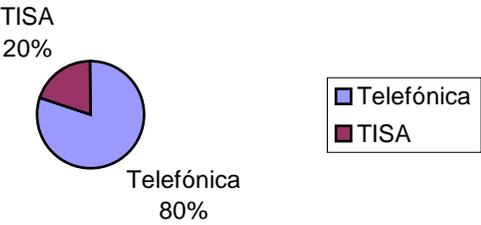
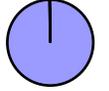
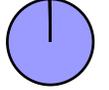
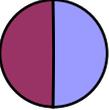
Con respecto al mercado de Transmisión de datos, en los últimos tres años anteriores a 1999 creció un 23% y se prevé un crecimiento anual del 12% hasta el 2000.

En lo que se refiere a Internet, también estamos frente a un mercado de crecimiento veloz.

Para la tv por cable la situación no es muy diferente ya que en Argentina cuenta para esta época con más abonados al cable que a la telefonía fija.

1.3. La organización Telefónica

De acuerdo con lo mencionado, el Grupo Telefónica se halla integrado por las siguientes compañías y unidades de negocio, que buscan satisfacer las diferentes necesidades que en telecomunicaciones tienen los clientes.

 <p>TISA 20%</p> <p>Telefónica 80%</p> <p>■ Telefónica ■ TISA</p>	<p>Advance</p>  <p>Telefónica 100%</p> <p>■ Telefónica</p>
<p>Radiollamada</p>  <p>Miniphone 100%</p> <p>■ Miniphone</p>	<p>TCP (Unifón)</p>  <p>Telefónica 100%</p> <p>■ Telefónica</p>
 <p>Telecom 50%</p> <p>Telefónica 50%</p> <p>■ Telefónica ■ Telecom</p>	 <p>Telefónica 100%</p> <p>■ Telefónica</p>

Telefónica de Argentina, a cargo del servicio de telefonía básica, brinda el servicio en forma segmentada a través de dos grandes unidades de negocios:

- 1) **Comunicaciones de Empresa:** diseñada especialmente para atender a las grandes y pequeñas empresas de Argentina.
- 2) **Comunicaciones Residenciales:** creada en cambio, para atender a los clientes particulares y profesionales.

A su vez, cuenta con cinco empresas que comercializan otros servicios

- 1) **Advance** Telecomunicaciones S.A. ofrece servicios de Internet de Datos y soluciones integradas en todo el país. A esta empresa se ha fusionado la parte del patrimonio escindido de Startel, propiedad de Telefónica.
- 2) **TCP o Telefónica Comunicaciones Personales**, con su marca Unifón es la operadora de telefonía celular de la zona de sur del país.
- 3) **Tyssa Telecomunicaciones Sistemas S.A.**, compartida entre Telefónica de Argentina (80%) y TISA (20%), brinda servicios de ingeniería de telecomunicaciones e informática en todo el país.
- 4) **Telinver**, ha nacido para atender el negocio de las guías con su marca Páginas Doradas y actualmente está a cargo de los telespacios y proyectos de telemarketing.
- 5) **Tida:** Telefónica larga distancia, es la unidad de negocios que tiene a cargo el servicio de larga distancia, tanto interurbano como internacional.

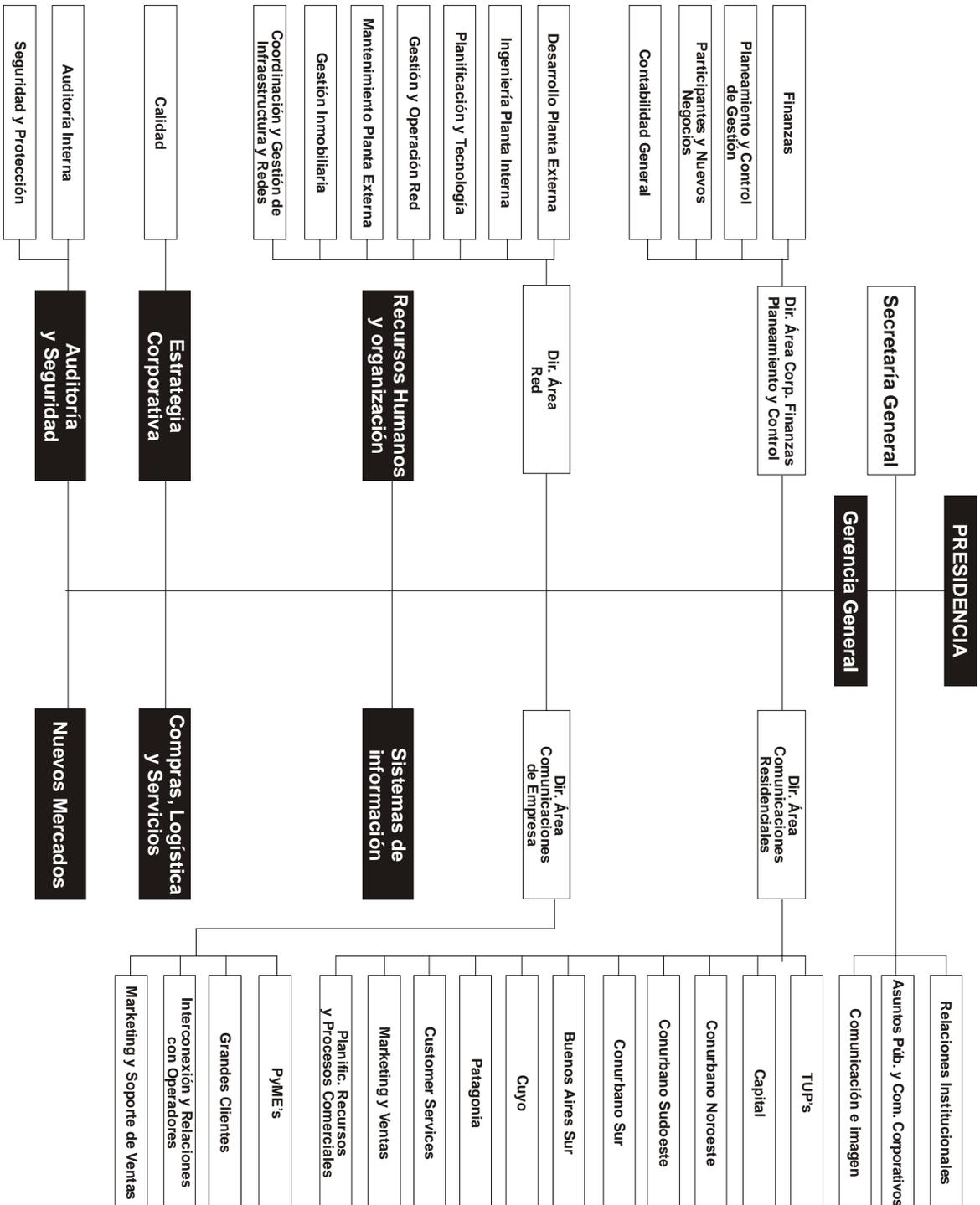
Competencia

El segmento más amenazado por la competencia es el de Grandes Clientes, y los servicios más atractivos para brindar en este segmento son los de larga distancia nacional e internacional, transmisión de datos, soluciones de sistemas sofisticadas.

Capítulo 2. El desafío planteado

2.1. Hacia la mejor organización interna

Hasta 1998, el funcionamiento de la compañía respondía a la siguiente organización.



A través del gráfico se percibe que la Dirección de Recursos Humanos central no atendería a los otros negocios y tenía que dar servicio a las unidades de Comunicaciones Residenciales, Comunicaciones de Empresa, al área Red y al resto de direcciones centralizadas, tales como:

- √ Área Corporativa Finanzas
- √ Sistemas
- √ Compras, Logística y Servicios
- √ Inspección General
- √ Estrategia Corporativa
- √ Presidencia
- √ Comunicación e Imagen
- √ Asuntos Públicos y Comunicaciones Corporativas
- √ Relaciones Institucionales

La relación con las unidades de negocio mencionadas y con el área Red, debido al volumen de su población se mediatizaba a través de pequeñas unidades de recursos que atomizaban los procesos referentes a recursos humanos para su mejor administración.

Hasta ese momento, el área de Recursos Humanos se manejó con políticas que, alineadas al rasgo monopólico del negocio, se focalizaron en la gestión que iba a permitir acercar a la compañía a niveles internacionales de productividad.

Con el cambio de política internacional a nivel Grupo Telefónica y con el advenimiento de la competencia en el servicio de telefonía en Argentina, cambia también la política de Recursos Humanos en el país.

Se toma conciencia de la necesidad de encarar una diferenciación a través de los recursos humanos, percibiéndose la necesidad de afianzar un vínculo de pertenencia sostenible en el tiempo, que redunde sobre la satisfacción del cliente externo.

De esta manera Recursos Humanos comienza a posicionarse como un área al servicio de sus clientes internos. Ante lo cual, lo primero que surge es la necesidad de medir el grado de satisfacción que se tenía hasta el momento.

2.1.1.Los clientes

Hacia fines del año 1998, se realizó una encuesta de satisfacción al cliente interno y los resultados, aunque fueron los esperados, de hecho no fueron para nada estimulantes.

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS

Por favor, registre en la hoja adjunta los datos solicitados, y la respuesta a las preguntas, en las casillas correspondientes. Tenga en cuenta que en los temas del 1 al 11 debe responder cuál es la performance actual y cuán importante es cada enunciado para cumplir con las necesidades a futuro del Grupo Telefónica.

La escala es la siguiente:

0= no se está haciendo/ no es importante
1= se hace en parte/ es un poco importante
2= se satisfacen las necesidades/ importante
3= excelente/ muy importante
N/O= no opino

PREGUNTA DE APRECIACIÓN GENERAL

En su opinión, ¿cómo evaluaría la gestión global de RR. HH.?

1. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 1.A) RR. HH. controla la efectividad de su propia gestión.
- 1.B) RR. HH. tiende al rol de consultor/consejero por sobre el de control administrativo.
- 1.C) RR. HH. mejora la integridad y la accesibilidad a los datos del personal del Grupo.
- 1.D) RR. HH. da respuesta a la problemática planteada por sus empleados.
- 1.E) RR. HH. crea vínculos con las unidades de negocios que contribuyan al cumplimiento de las metas de la Organización como un todo (planeamiento, previsiones, selección, etc.).
- 1.F) RR. HH. facilita el cambio cultural para apoyar las necesidades futuras del negocio.
- 1.G) RR. HH. cuenta con procedimientos ágiles.

2. COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

- 2.A) RR. HH. ofrece a los empleados compensaciones competitivas respecto a empresas similares.
- 2.B) El actual sistema de compensaciones valoriza adecuadamente el desempeño de las personas.
- 2.C) RR. HH. se ocupa de que los empleados tengan acceso simple y completo a la información sobre beneficios.
- 2.D) Los empleados con mejor desempeño son los mejor recompensados
- 2.E) Los beneficios ofrecidos están orientados a satisfacer aspectos de interés de los empleados.
- 2.F) La duración del proceso para un cambio de nivel salarial es razonable.

3. SELECCIÓN INTERNA Y EXTERNA

- 3.A) RR. HH. asegura que la selección y la cobertura de una vacante sea un proceso sistemático y estandarizado.
- 3.B) RR. HH. asiste en la definición de perfiles claros y consistentes que identifican el conocimiento, las actitudes y las habilidades necesarias para cada posición.
- 3.C) RR. HH. proporciona postulantes competentes e idóneos.
- 3.D) La duración del proceso de búsqueda es razonable.

4. SEGURIDAD EN EL TRABAJO

- 4.A) RR. HH. recomienda los estándares y provee entrenamiento y educación orientada a la seguridad de sus empleados.
- 4.B) RR. HH. tiene e implementa las mejores prácticas para la prevención y la seguridad asociadas a los métodos de trabajo.
- 4.C) RR. HH. asiste técnica y legalmente a las áreas operativas y de apoyo.
- 4.D) RR. HH. realiza inspecciones regulares para controlar desvíos.

5. RELACIONES LABORALES

- 5.A) RR. HH. tiene mecanismos flexibles que permiten resolver los problemas de la compañía en conjunto con los sindicatos.
- 5.B) RR. HH. tiene políticas alternativas para distintos escenarios sindicales y laborales.
- 5.C) RR. HH. se anticipa en la detección de conflictos individuales y/o colectivos, proponiendo distintas alternativas para su solución.
- 5.D) RR. HH. se mantiene dentro de los términos del contrato de trabajo y del Convenio Colectivo de Trabajo, y asesora a la empresa en cuanto a su cumplimiento.

6. FORMACIÓN

- 6.A) RR. HH. provee en tiempo y forma la capacitación interna/externa necesaria para mejorar el desempeño del personal.
- 6.B) RR. HH. cumple con el rol de asesor en los temas de formación del personal.
- 6.C) RR. HH. solicita feedback a los empleados con relación a la calidad de la capacitación brindada.
- 6.D) RR. HH. requiere feedback a las áreas para determinar la efectividad de las acciones de capacitación realizada.

7. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

- 7.A) RR. HH. provee entrenamiento en evaluación del desempeño así como en las herramientas de medición a aquellos que son responsables de evaluarlo.
- 7.B) El proceso de evaluación de desempeño es efectivo.
- 7.C) RR. HH. asiste a las áreas para ubicar a la persona correcta en el puesto correcto.
- 7.D) RR. HH. utiliza las evaluaciones de desempeño para el desarrollo de cada empleado.

8. LIQUIDACIÓN DE HABERES

- 8.A) Cuando usted requiere asesoramiento en liquidación de haberes, las respuestas son rápidas y satisfacen su necesidad de consulta.
- 8.B) La información contenida en el recibo de haberes es suficientemente clara.
- 8.C) La información del calculo del impuesto a las ganancias 4ta. categoría, impresa al dorso del recibo de haberes es clara y de utilidad.
- 8.D) Usted percibe sus haberes en tiempo y forma.

9. PLANEAMIENTO

- 9.A) RR. HH. apoya a todos los niveles de mando para tomar decisiones críticas sobre el presupuesto de RR. HH. (ingresos, desvinculaciones, promociones y traslados.)
- 9.B) RR. HH. asesora adecuadamente a las áreas sobre la conformación de las estructuras (funciones por área, productividad, dotación y modalidades de contratación).
- 9.C) RR. HH. realiza el seguimiento del presupuesto realizando recomendaciones para su cumplimiento.

10. COMUNICACIÓN

- 10.A) Los contenidos de la comunicación son de interés para el personal.
- 10.B) RR. HH. realiza comunicaciones en forma clara y confiable.
- 10:C) RR. HH. utiliza los canales de comunicación interna de la forma más adecuada (cartelera, artículos en Línea Directa, mails, mensajes en actividades de capacitación, entre otros).

11. OBRA SOCIAL

- 11.A) La cobertura médica ofrecida al personal fuera de convenio satisface sus necesidades.
- 11.B) El personal fuera de convenio recibe la información necesaria sobre el alcance de la cobertura médica.
- 11.C) El personal fuera de convenio tiene un acceso ágil y sencillo a todas las prestaciones médicas.

2.2. La Unidad de Servicios Compartidos

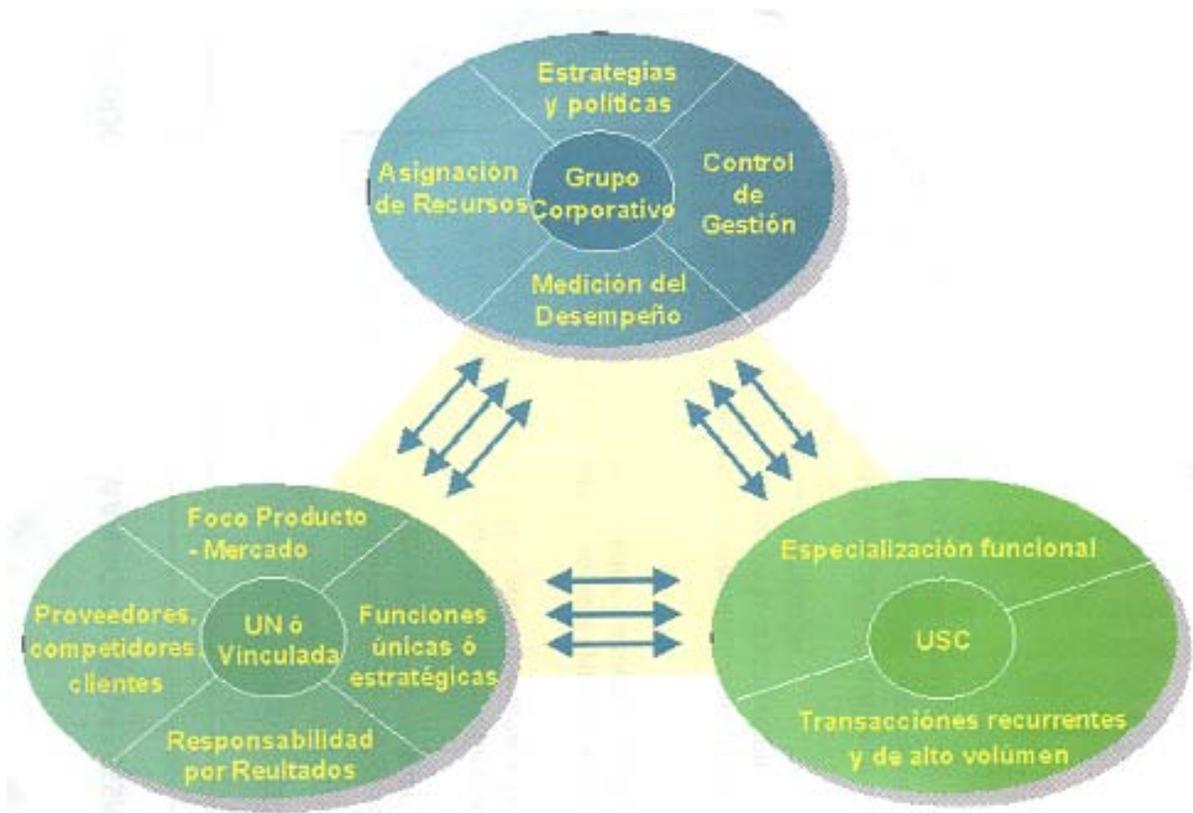
Ante esta situación global, un elemento más interviene para complejizar el escenario, y es la creación de la Unidad de Servicios Compartidos.

¿Qué implica la creación de esta unidad? Implica la existencia de un área organizativa independiente que:

- √ Presta servicios claramente definidos a más de una unidad de negocio.
- √ Se responsabiliza del manejo de los costos, la calidad y la oportunidad de los servicios prestados.
- √ Tiene sus propios recursos, tanto humanos como tecnológicos
- √ Establece acuerdos de nivel de servicios con sus clientes internos y externo.

De hecho, Servicios Compartidos es un proceso de consolidación de funciones con un cambio de actitud, comportamiento y relación entre los que prestan el servicio y los que lo reciben

Esto, trajo aparejado una nueva distribución de las funciones en la organización, las que se muestran en el siguiente gráfico y que impactan sobre todo en las áreas centralizadas.



Con lo cual, y ya nuevamente focalizados en el área de Recursos Humanos, hay ciertos servicios caracterizados por su repetición y nivel de especialización que pasan a la Unidad de Servicios Compartidos. Ellos son:

- √ Administración de Personal
- √ Formación
- √ Selección
- √ Medicina Laboral
- √ Acción Social
- √ Liquidación de Haberes.

2.2.1. El Centro Corporativo

Se implementó la gestión unificada de los Recursos Humanos para la totalidad de las negociaciones de Telefónica en Argentina: celulares, larga distancia, sistemas, etc.

Finalmente, una vez creada la Dirección de Recursos Humanos Corporativos en Argentina, ésta nucleó los siguientes equipos de trabajo:

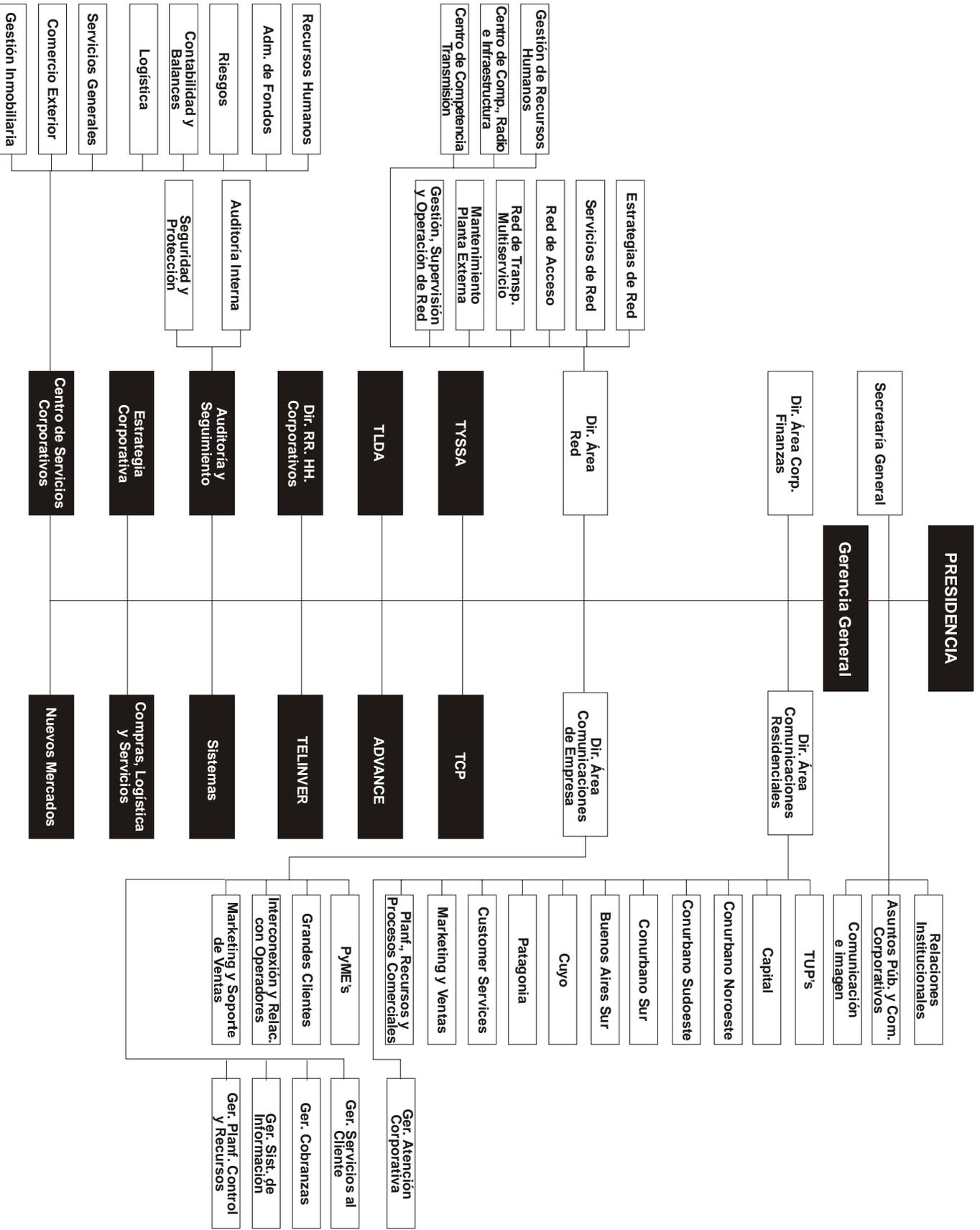
- √ Gestión del Desempeño
- √ Compensaciones
- √ Comunicaciones Internas
- √ Organización
- √ Relaciones Laborales y Medio Ambiente
- √ Proyectos Especiales
- √ Clientes

2.3. La configuración final

El nuevo escenario caracterizado por el advenimiento de los tres elementos considerados:

- √ Cambio de política a nivel grupo
- √ Creación de la Unidad de Servicios Compartidos
- √ Unificación de la gestión de Recursos Humanos para la totalidad de los negocios.

Provocó la reorganización interna del grupo, que finalmente adquirió la configuración que se detalla a continuación:



2.4. Focalización de la problemática

El área de Gestión del Desempeño, la que tengo a cargo a partir de este proceso de reorganización interna, pertenece entonces al centro corporativo y **su misión es:**

Tener a la mejor persona, en el puesto adecuado y en el momento justo, de forma de promover su desarrollo y maximizar los resultados de la organización.

Su visión:

Asegurar que Telefónica tenga una cultura de desarrollo interno afianzada, que asegure la continuidad de la compañía desde el punto de vista del aporte que puede dar el crecimiento de los empleados a la sustentabilidad del negocio.

2.5. Satisfacción de clientes

Como comentamos, se contaba con un índice de satisfacción que reflejaba las siguientes percepciones:

- √ Ausencia de políticas
- √ Resistencia a que el corporativo creara e implementara políticas
- √ Estructura Rígida
- √ Sobrevaloración del status ligado a puesto
- √ Respuestas no integrales para resolver los problemas planteados por el área
- √ Verticalidad en las relaciones internas de Recursos Humanos
- √ Falta de orientación al cliente
- √ Lentitud en las respuestas

Capítulo 3: Un indicio para iniciar el camino

3.1. Un modelo

Lo cierto es que en su afán de acuñar una cultura corporativa, se creó simultáneamente en España el Centro Corporativo de Recursos Humanos, con la finalidad de trabajar en este sentido.

Fue con este propósito que a través de una consultora internacional se creó en Madrid un “modelo de competencias genéricas” que apuntaba a fijar comportamientos que pudieran ser seguidos por la totalidad de los negocios de Telefónica y en todos los países de habla hispana.

3.2. Características distintivas del modelo (Ver Anexo I)

Incorpora el concepto de “**gestión del talento**”:

por primera vez en la gestión de Recursos Humanos de la escuela española se reconoce a los recursos Humanos como eje de la diferenciación competitiva y de la sustentabilidad del grupo a nivel mundial.

Integra un componente *soft* en la gestión de Recursos Humanos:

pues trabaja con el concepto de **competencia**, en su acepción de **comportamiento observable**; en una cultura caracterizada por el dominio de los procesos focalizados en la Administración de Personal.

Pivotea en la descripción de diez competencias genéricas, que son:

- o Orientación a Resultados:
 - v Gestionar eficazmente los recursos atendiendo a los costos, beneficios y calidad para el cumplimiento de objetivos y mejora de resultados.

- o Visión de Negocio:
 - v Tener una perspectiva global del negocio con visión de futuro, que le permita adquirir y diseñar acciones de mejora para asegurar una posición competitiva.

- o Orientación al Cliente:
 - v Conocer y satisfacer las demandas del cliente (interno y externo), anticipándose a sus necesidades.

- o Compromiso:
 - v Demostrar una buena disposición al trabajo y asumir responsabilidades que tengan como consecuencia el aumento de la calidad y de la productividad.

- o Anticipación al cambio:
 - v Mostrar disposición a aceptar y promover cambios en los procedimientos, los procesos, las tecnologías, la responsabilidad o la asignación de actividades.

- o Trabajo en Equipo
 - v Colaborar en forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.

- o Innovación:
 - √ Aportar nuevas ideas o soluciones, que permitan desarrollar nuevos procesos o métodos para la mejora del trabajo y los resultados.

- o Comunicación:
 - √ Saber escuchar y expresarse en forma clara, concisa y eficaz, facilitando el intercambio de información de un modo apropiado.

- o Liderazgo:
 - √ Tener habilidad para influir, motivar y dirigir a las personas, promoviendo la actuación y desarrollo de sus colaboradores.

- o Energía:
 - √ Actuar con seguridad y tenacidad, mostrando tolerancia al estrés y a la frustración en situaciones de tensión.

Cada una contempla dos y tres dimensiones con cuatro niveles de descriptivos, desde el más simple al más sofisticado. Cada descriptivo involucra y supera al anterior (Ver Anexo II).

A su vez incorpora la posibilidad de elegir para el desarrollo de cada ejecutivo un conjunto (número no limitado) de competencias específicas que permiten el desarrollo de comportamientos particulares de cada negocio.

Target: el modelo se centra exclusivamente en la gestión internacional del talento directivo de los directivos del grupo a nivel internacional.

Escuela teórica en la que se basa: conductista americana.

3.3. Fortalezas

- o Inicia la gestión por competencias en una compañía históricamente apegada a viejas prácticas.
- o Unifica criterios de medición de desempeño a nivel mundial.
- o Incorpora la visión de una consultora avanzada en el tratamiento del tema.
- o Profesionaliza y moderniza la gestión de Recursos Humanos.
- o España realiza la presentación ante representantes de los equipos de Recursos Humanos de los diferentes países.
- o Permite autonomía de los países y negocios en la elección de las competencias específicas (Ver Anexo II)

3.4 Debilidades:

- o El modelo se centra exclusivamente en la consideración de los desempeños de los altos directivos, dejando fuera al resto de los niveles de las operadoras.

Este elemento, que parece inocuo ante el primer análisis, dejó librado a la gestión de las operadoras la utilización del mismo o no, para el resto de los niveles. Con lo cual la opción era, o no hacer nada, esto es: mantener el resto de la gestión de desarrollo de Recursos Humanos (relativamente asistemática y dividida por negocios) o elegir extenderla al resto de los niveles. Ahora bien, ésta es la opción que tomé pero fue muy dificultosa debido a la existencia de otras particularidades; entre ellas:

- o La falta de formación en el personal de Recursos Humanos sobre el tema.
- o La falta de formación de los líderes en la observación de competencias.
- o La escala de 1 a 10 para calificar competencias fijaba el 8, 9 y 10 para la manifestación de los comportamientos más sofisticados, por lo que su traspolación automática provocaba que el resto de los niveles no pudiera acceder a calificaciones altas (Anexo I).
- o La superposición del contenido de algunos descriptivos.
- o La gran envergadura del modelo, que incluía competencias genéricas y específicas, éstas últimas definidas por cada negocio.
- o La redacción sumamente hibernica de los comportamientos.
- o El capítulo de Gestión por Objetivos, no mantenía una íntima relación entre los conceptos, lo que desvirtuaba las mediciones de competencias, que quedaba reducida a una mera consideración complementaria a la hora de fijar el bonus anual.
- o No había otros procesos de Recursos Humanos ligados y relacionados a este modelo, me refiero a:

Remuneraciones: Programas de Mérito o Remuneración variable más allá del programa anual de bonus.

Selección: armado de perfiles, técnicas de assessment, etc.

Desarrollo: Consideraciones acerca de Potencial de Crecimiento, Promociones, Rotaciones, Cuadro de Reemplazos, Detección de Personal Clave.

Planeamiento de Recursos Humanos: previsión de necesidades dotacionales. Diseño de estructuras

3.5. Otros elementos del contexto

A la hora de extender el modelo, la gestión de Recursos Humanos se hacía más compleja por el deseo de independencia de los diferentes negocios, deseo que mantenían aun sin tener modelos completos y superadores. Esto trabó durante algún tiempo, el avance de la implementación.

A su vez, las previsiones presupuestarias no habían considerado mayores erogaciones para el tema de desarrollo de Recursos Humanos, debido a la falta de información sobre el nuevo modelo.

Capítulo 4: El modelo corporativo argentino

Básicamente sabía qué tenía, qué opinaban nuestros clientes, dónde estaban nuestras debilidades y a dónde quería llegar sí, a una cultura común y sólida de desarrollo de recursos humanos que nos permitiera la sustentabilidad del grupo en Argentina en lo que hace al aporte que el crecimiento de los empleados brinda al progreso del negocio.

Ahora bien, faltaba revisar qué desarrollos había en Argentina, para ello se realizó una tarea de benchmark con empresas de primera línea:

Unilever: por su solidez en el modelo de desarrollo de sus gerentes (250 personas) que deriva de un modelo inglés.

Shell: por su característica de empresa multinacional sólida.

HSBC: por haber tenido que consolidar culturalmente negocios heterogéneos.

Siemens: por el rubro de su negocio: Telecomunicaciones y por su origen germano, que nos aseguraba sistematicidad de trabajo.

Movicom: por ser una empresa de Telecomunicaciones moderna y de excelente crecimiento al momento de construir el modelo en Telefónica.

Por una cuestión ética, no daré datos específicos de las compañías benchmarkeadas o en algunos casos visitadas (ya que políticamente les era imposible participar con nosotros de un bench), pero sí me parece interesante señalar aquellos puntos en los que se destacaba cada una:

Unilever: excelente desarrollo por la pureza teórica, sistematicidad, visión de negocio y solidez a nivel mundial. Abarca, para el segmento gerencial, la mayor parte de los procesos de RRHH.

HSBC: interesante proceso de cambio cultural por la rapidez en la implementación.

Siemens: modelo prolijo, bien customizado y adaptado a Argentina. Sumamente pragmático y en se momento, en proceso de mejora.

Movicom: marco innovador y vanguardista.

4.1 El desarrollo de los Recursos Humanos

Comencé inicialmente buscando definir “desarrollo” en un negocio en ebullición a nivel internacional y en un mundo organizacional en profundo cambio donde los **viejos “planes de carrera” se desmoronaban para dar paso a una gran cantidad de reclamos de profesionales que se aferraban a los paradigmas del pasado y presionados por una corriente que a gritos anunciaba el comienzo de una nueva era: la del autodesarrollo.**

A su vez me enfrentaba con un mundo de gestión: el del Desarrollo de Recursos Humanos, caracterizado en Argentina por la acumulación de experiencias extranjeras, gran cantidad de información, modas que iban y venían sin alojarse en ningún lado y una falta absoluta de “idea de proceso” que atentaba contra todo intento serio de mejora.

En esta búsqueda de definiciones enmarcadas en el modelo español y luego de trabajar en técnicas de brain storming y grupo nominal con mi equipo de trabajo, acuñamos la siguiente definición:

En Telefónica se entiende por desarrollo, al crecimiento que cada empleado realiza en las competencias fijadas por la organización, las que le permitirán cumplir objetivos cada vez más importantes alineados al Plan Estratégico de la organización.

Y se entiende por Plan de Desarrollo, las acciones que acuerdan jefe y empleado en ocasión de los feedbacks de desempeño, orientados al crecimiento de las competencias fijadas y al nivel de cumplimiento de objetivos.

4.2 El modelo argentino como instancia superadora

Como marco del modelo tomé la versión española, aprovechando sus fortalezas y logrando superar sus debilidades:

El modelo español **se centraba exclusivamente en la consideración de los desempeños de los altos directivos**, la versión argentina integró inicialmente a la totalidad del personal fuera de convenio (3200 personas en todo el grupo).

La falta de formación en el personal de Recursos Humanos en el tema: se realizó un programa de difusión, y capacitación para la nueva etapa, dirigido a personal de RRHH.

La falta de formación de los líderes en la observación de competencias: se creó un plan de formación en competencias, dentro de este programa recreo el modelo de coaching.

(Anexo III)

La escala de 1 a 10 para calificar competencias, fijaba el 8, 9 y 10 a la manifestación de los comportamientos más sofisticados, por lo que su traspolación automática provocaba que el resto de los niveles no pudiera acceder a calificaciones altas: se adaptó la calificación en competencias para que todos pudieran acceder a las calificaciones más altas. Se fijó un piso de comportamientos mínimos requeridos para los diferentes 5 niveles o bandas para el personal Fuera de Convenio.

La superposición del contenido de algunos descriptivos y la redacción sumamente hibernica de los descriptivos de comportamientos: se revisaron los contenidos para eliminar dichas superposiciones y se re – redactaron con el fin de adecuar el lenguaje a los argentinos. En estas reuniones de las que participaron personal de RRHH de los diversos negocios, se logró consensuar los comportamientos básicos para cada una de las cinco bandas o niveles en los que se clasificó al personal fuera de convenio.

La gran envergadura del modelo, que incluía competencias genéricas y específicas, éstas últimas definidas por cada negocio: se recomendó a las áreas que no eligieran más de dos competencias específicas.

Aunque incluía el capítulo de Gestión por Objetivos, no mantenía una íntima relación de los conceptos, lo que desvirtuaba las mediciones de nivel de competencias, que quedaba reducida a una mera consideración complementaria, a la hora de fijar el bonus anual: El modelo pivoteó en dos conceptos básicos y tan importantes el uno como el otro: competencias y objetivos.

No había otros procesos de Recursos Humanos ligados y relacionados a este modelo, me refiero a:

- √ Gestión del Desempeño
- √ Compensaciones
- √ Comunicaciones Internas
- √ Organización
- √ Relaciones Laborales
- √ Planeamiento

En primera instancia se consensuó el modelo con el equipo de compensaciones, para puntualizar la **fase remunerativa**.

A su vez es destacable el trabajo que se realizó para alinear la capacitación interna de Telefónica con el modelo, creándose el Plan de Formación en Competencias Genéricas, a partir de los descriptivos exigidos para cada banda o nivel (Ver Anexo IV)

Luego se consensuó y compartió el modelo con el equipo de **Selección** de la Unidad de Servicios Compartidos quienes, rápidamente comenzaron a trabajar con los mismos parámetros e incluso compartieron el Programa de Formación con mi equipo.

En la actualidad se está fortaleciendo la fase de **Planeamiento de Recursos Humanos**.

4.3. Las etapas del Modelo y sus elementos

4.3.1 Etapa 1: apropiación y adecuación

Competencias: Una vez recibidas las competencias de España e independientemente de ellas:

a) Se buscó una definición breve y clara del término "competencia":

Comportamiento observable en forma habitual en el desempeño de un empleado.

Se supera la definición de conocimiento, actitud, etc. Ya que sólo son competencias si se ponen en acción a la hora de desempeñar la tarea y sí y sólo si están al servicio de objetivos que se alineen con los objetivos del área.

De hecho son:

- o Observables
- o Se pueden adquirir y desarrollar
- o Son de las personas y NO de los puestos
- o Se aplican al trabajo
- o Deben estar alineadas con los objetivos de la compañía
- o Pueden ser genéricas o específicas:
 - √ Genéricas: caracterizan a la totalidad de los empleados no convencionales
 - √ Específicas: caracterizan a los empleados de una determinada función.

- o Elementos que componen una competencia:
 - a) Una definición breve
 - b) 2 a 4 dimensiones que reflejan aspectos diferentes de ese comportamiento

b) Se realizaron focus groups en cada área de negocio para identificar las competencias genéricas:

Éstos incluyeron a directores y reportes directos, para que luego de una inducción general al tema de competencias pudieran trabajar en la identificación de las competencias claves del área.

Este trabajo fue conducido por Recursos Humanos Corporativos en Argentina y con la ayuda de una consultora especializada en el tema.

El resultado fue que en un 80% las competencias elegidas coincidían con el trabajo realizado internacionalmente. De esta forma habíamos logrado validar internamente un trabajo internacional. Teníamos de esta manera la mitad del trabajo hecho, ya que la línea reconocía a las diez competencias genéricas generadas por Recursos Humanos España como propias.

Como segundo ejercicio, iniciamos un trabajo de consenso y corrección con todos los representantes de los equipos de Recursos Humanos de las direcciones y negocios de Telefónica para realizar una adecuación de descriptivos en cuanto a argentinización y evitando totalmente las superposiciones.

c) Para la fijación de Competencias Específicas en cambio, se siguieron los siguientes pasos con cada negocio:

I. **Elaboración de un primer borrador:** El equipo de Recursos Humanos analizó misión del área o negocio y sus indicadores de gestión. Elaboró una primera propuesta de competencias específicas posibles.

II. **Reunión de lanzamiento:** en esta primera reunión se convocó a los interlocutores del área, y decisores en general.

Se presentó un marco general de las competencias

Se presentó el borrador

Se discutió e identificaron las más adecuadas para el área

III. Validación: se validó propuesta final con director del negocio y Recursos Humanos. Se incorporaron al diccionario inicial nuevas competencias.

4.3.2. Etapa 2: Creación de un marco general de competencias para todo el personal fuera de convenio.

Se fijaron cinco bandas de posicionamiento caracterizadas por un conjunto de descriptivos de comportamiento diferente, de acuerdo con el siguiente detalle:



BANDA VISIÓN 1

1. Orientación a resultados

Dimensión	Descriptivo de Comportamiento
1.Eficacia de la gestión de tiempos y medios	1.Cumple con los plazos si no ocurren imprevistos
2.Orientación a objetivos	1.Trabaja con supervisión para alcanzar sus objetivos
3.Resolución de problemas	1. Identifica los problemas básicos y propone soluciones
4.Orientación a indicadores clave del negocio	1.Se orienta por los indicadores clave de su área

2. Visión del negocio

1.Conocimiento del negocio y del entorno	1.Se centra en su ámbito concreto de actividad
2.Planificación y gestión	1.Satisface las exigencias de la operativa diaria
3. Identificación con los valores de la Compañía	1.Conoce los valores de la Compañía

3.Orientación al cliente

1. Identificación de las necesidades del cliente	2. Identifica necesidades del cliente
2.Atención al cliente	2.Ofrece disponibilidad de tiempo en su relación con el cliente
3.Satisfacción al cliente	1.Ofrece respuestas estándares ante demandas del cliente

4.Compromiso

1.Disposición	1.Tiene buena disposición para realizar las tareas que le son encomendadas según lo previsto
2.Responsabilidad	1.Satisface las responsabilidades de su rol
3.Autodesarrollo	2.Sus acciones de autodesarrollo impactan en su equipo de trabajo y suelen exceder lo requerido por su rol actual

5. Anticipación al cambio

1. Flexibilidad y adaptabilidad	2. Adapta su comportamiento a nuevos procedimientos o sistemas
2. Gestión del cambio	1. Realiza cambios en su trabajo ante requerimientos de sus superiores

6. Trabajo en Equipo

1. Ambito de cooperación	2. Participa de forma activa en su equipo de trabajo
2. Implicación en objetivos comunes	1. Se preocupa por conocer los objetivos de su equipo de trabajo
3. Habilidad social	1. Se relaciona adecuadamente en su equipo de trabajo
4. Rol del grupo	2. Colabora en las actividades de su grupo, compartiendo la información y el conocimiento que considera de relevancia

7. Innovación

1. Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos	1. Utiliza las formas habituales y estándares de proceder
2. Gestión de la innovación	1. Actúa en entornos bien definidos y bajo supervisión directa
3. Creatividad en la búsqueda de soluciones	1. Aplica soluciones existentes o establecidas

8. Comunicación

1. Transmisión de información	2. Transmite con regularidad la información pertinente de forma oral y escrita
2. Influencia	1. Se preocupa de que sus aportes sean escuchados en su equipo
3. Habilidades comunicativas	1. Transmite ideas de manera concisa en entornos conocidos

9.Liderazgo

1.Toma de decisiones	1.Sus decisiones responden a requerimientos de su superior inmediato
----------------------	--

10.Energía

1.Tenacidad	2.Muestra habitualmente esfuerzo y constancia en el desempeño de sus tareas
2.Control emocional	2.Permanece tranquilo y razonable en situaciones de moderada tensión laboral.



BANDA VISIÓN 2

1. Orientación a resultados

Dimensión	Descriptivo de Comportamiento
1.Eficacia de la gestión de tiempos y medios	4.Optimiza tiempos y medios a fin de mejorar la productividad de su equipo
2.Orientación a objetivos	4.Orienta a sus colaboradores al trabajo por objetivos y utiliza métodos eficaces de control y seguimiento
3.Resolución de problemas	4.Anticipa soluciones e implementa acciones para resolver problemas futuros
4.Orientación a indicadores clave del negocio	3.Coordina sus objetivos con los indicadores clave del negocio

2. Visión del negocio

1.Conocimiento del negocio y del entorno	3.Analiza y evalúa nuevas oportunidades del entorno
2.Planificación y gestión	3.Diseña planes de acción para aprovechar oportunidades
3.Identificación con los valores de la Compañía	3.Actúa integrando los valores de su área con los corporativos

3.Orientación la cliente

1.Identificación de las necesidades del cliente	3.Se anticipa a las necesidades del cliente
2.Atención al cliente	4.Crea vínculos de fidelización y gana clientes
3.Satisfacción al cliente	4.Logra que el cliente reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros

4.Compromiso

1.Disposición	4.Desarrolla y realiza proyectos de alto nivel y con alta implicación personal
2.Responsabilidad	4.Afronta junto con su equipo altos niveles de responsabilidad
3.Autodesarrollo	4.Sus acciones de autodesarrollo son permanentes y su impacto alcanza e incluso puede exceder el ámbito de su área/unidad de negocio

5. Anticipación al cambio

1. Flexibilidad y adaptabilidad	4. Asume y se responsabiliza de los cambios
2. Gestión del cambio	4. Impulsa y lidera los cambios

6. Trabajo en Equipo

1. Ambito de cooperación	4. Promueve la colaboración entre áreas y equipos multidisciplinarios
2. Implicación en objetivos comunes	4. Llega a la consecución de acuerdos y alcanza el máximo rendimiento en objetivos comunes
3. Habilidad social	3. Fomenta la interacción entre distintos grupos
4. Rol del grupo	4. Adopta el papel de líder dentro del grupo y crea espíritu de equipo entre las áreas de responsabilidad

7. Innovación

1. Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos	3. Genera e implementa procedimientos innovadores
2. Gestión de la innovación	3. Pone en marcha procesos innovadores en su gestión sin necesidad de supervisión
3. Creatividad en la búsqueda de soluciones	3. Genera e implementa ideas nuevas para la resolución de los problemas

8. Comunicación

1. Transmisión de información	4. Se preocupa por crear sistemas que favorezcan la transmisión de información de su entorno
2. Influencia	4. Tiene capacidad de influencia y negociación interna y externa a la Compañía incluso en niveles superiores
3. Habilidades comunicativas	3. Escoge y utiliza efectivamente los medios de comunicación adecuados según el ámbito

9.Liderazgo

1.Toma de decisiones	4.Toma decisiones de forma rápida y eficaz, incluso en situaciones difíciles
2.Organización y coordinación	3.Aplica modelos organizativos eficaces y colabora con otras áreas para conseguir objetivos comunes
3.Desarrollo y evaluación de rendimiento	4.Motiva a sus colaboradores facilitando la mejora de sus competencias y su desarrollo profesional
4.Delegación y empowerment	3.Facilita y alienta en sus colaboradores el ejercicio del liderazgo

10.Energía

1.Tenacidad	4.Posee un alto nivel de energía para afrontar dificultades en situaciones adversas, gestionando en forma simultánea diferentes temas
2.Control emocional	4.Posee un alto grado de confianza en sí mismo, resistencia a la frustración y control de sus conductas y emociones

BANDA GESTIÓN 1

1. Orientación a resultados

Dimensión	Descriptivo de Comportamiento
1. Eficacia de la gestión de tiempos y medios	4. Optimiza tiempos y medios a fin de mejorar la productividad de su equipo
2. Orientación a objetivos	3. Fija objetivos alineados con la estrategia sin necesidad de apoyo y realiza su seguimiento
3. Resolución de problemas	3. Resuelve con eficacia problemas complejos que impactan en otras áreas
4. Orientación a indicadores clave del negocio	2. Actúa teniendo en cuenta los objetivos globales de la Compañía

2. Visión del negocio

1. Conocimiento del negocio y del entorno	2. Posee un buen conocimiento de su área de negocio
2. Planificación y gestión	2. Plantea acciones de mejora a mediano plazo (un año)
3. Identificación con los valores de la Compañía	3. Actúa integrando los valores de su área con los corporativos

3. Orientación al cliente

1. Identificación de las necesidades del cliente	3. Se anticipa a las necesidades del cliente
2. Atención al cliente	3. Establece compromisos personales con el cliente
3. Satisfacción al cliente	3. Mejora el servicio al cliente, aportándole de forma rentable, soluciones a medida

4. Compromiso

1. Disposición	3. Busca activamente retos exigentes
2. Responsabilidad	3. Asume responsabilidades por encima de lo exigido
3. Autodesarrollo	3. Sus acciones de autodesarrollo impactan más allá de su equipo de trabajo y no se limitan a las que la Compañía le brinda

5. Anticipación al cambio

1. Flexibilidad y adaptabilidad	4. Asume y se responsabiliza de los cambios
2. Gestión del cambio	3. Prevé y planifica necesidades de cambio y lo facilita

6. Trabajo en Equipo

1. Ambito de cooperación	3. Se involucra en las actividades de otras áreas / equipos
2. Implicación en objetivos comunes	3. Contribuye a la consecución de objetivos comunes
3. Habilidad social	3. Fomenta la interacción entre distintos grupos
4. Rol del grupo	3. Lidera y toma iniciativas que favorecen el progreso del grupo

7. Innovación

1. Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos	2. Aporta soluciones alternativas para enfocar los procedimientos desde otros puntos de vista
2. Gestión de la innovación	2. Introduce componentes innovadores en su gestión
3. Creatividad en la búsqueda de soluciones	3. Genera e implementa ideas nuevas para la resolución de los problemas

8. Comunicación

1. Transmisión de información	3. Busca y transmite información relevante para la gestión de su equipo, y facilita la información del entorno
2. Influencia	3. Convence con sus ideas y aportes dentro y fuera de su ámbito de trabajo
3. Habilidades comunicativas	3. Escoge y utiliza efectivamente los medios de comunicación adecuados según el ámbito

9.Liderazgo

1.Toma de decisiones	3.Toma decisiones ponderando el riesgo de las mismas y asumiendo las consecuencias
2.Organización y coordinación	2.Organiza las acciones a emprender y coordina a su equipo para conseguir resultados
3.Desarrollo y evaluación de rendimiento	3.Favorece el desarrollo de las capacidades de los colaboradores actuando sobre los puntos débiles
4.Delegación y empowerment	2.Demuestra confianza en sus colaboradores y reconoce sus logros

10.Energía

1.Tenacidad	3.Demuestra capacidad para mantener un elevado nivel de esfuerzo ante situaciones de sobrecarga laboral
2.Control emocional	3.Mantiene un rendimiento estable y constante, incluso bajo presiones

BANDA GESTIÓN 2

1. Orientación a resultados

Dimensión	Descriptivo de Comportamiento
1.Eficacia de la gestión de tiempos y medios	3.Gestiona eficientemente tiempos y medios para minimizar imprevistos
2.Orientación a objetivos	2.Emprende acciones sin supervisión para alcanzar sus objetivos, enfrentándose a los obstáculos que se le plantean
3.Resolución de problemas	2.Resuelve con eficacia problemas comunes propios de su área
4.Orientación a indicadores clave del negocio	2.Actúa teniendo en cuenta los objetivos globales de la Compañía

2. Visión del negocio

1.Conocimiento del negocio y del entorno	2.Posee un buen conocimiento de su área de negocio
2.Planificación y gestión	2.Plantea acciones de mejora a mediano plazo (un año)
3.Identificación con los valores de la Compañía	2.Incorpora los valores principales de su área

3.Orientación la cliente

1.Identificación de las necesidades del cliente	2.Identifica necesidades del cliente
2.Atención al cliente	3.Establece compromisos personales con el cliente
3.Satisfacción al cliente	2.Cumple los requerimientos del cliente y da respuesta a los problemas que le plantea

4.Compromiso

1.Disposición	2.Participa activamente en distintos proyectos y actividades
2.Responsabilidad	2.Asume nuevas responsabilidades con el fin de mejorar los resultados
3.Autodesarrollo	3.Sus acciones de autodesarrollo impactan más allá de su equipo de trabajo y no se limitan a las que la Compañía le brinda

5. Anticipación al cambio

1. Flexibilidad y adaptabilidad	3. Se adapta con facilidad y eficiencia a situaciones nuevas y de incertidumbre
2. Gestión del cambio	3. Prevé y planifica necesidades de cambio y lo facilita

6. Trabajo en Equipo

1. Ambito de cooperación	3. Se involucra en las actividades de otras áreas / equipos
2. Implicación en objetivos comunes	3. Contribuye a la consecución de objetivos comunes
3. Habilidad social	2. Se integra en las relaciones sociales de su área
4. Rol del grupo	2. Colabora en las actividades de su grupo, compartiendo la información y el conocimiento que considera de relevancia

7. Innovación

1. Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos	2. Aporta soluciones alternativas para enfocar los procedimientos desde otros puntos de vista
2. Gestión de la innovación	2. Introduce componentes innovadores en su gestión
3. Creatividad en la búsqueda de soluciones	2. Aporta ideas y soluciones novedosas

8. Comunicación

1. Transmisión de información	2. Transmite con regularidad la información pertinente de forma oral y escrita
2. Influencia	2. Logra que sus aportes sean incorporados al trabajo de su equipo
3. Habilidades comunicativas	2. Se comunica con eficacia en entornos habituales

9.Liderazgo

1.Toma de decisiones	2.Toma decisiones relacionadas con su ámbito de actividad de forma autónoma
2.Organización y coordinación	1.Define los procedimientos básicos a seguir y colabora normalmente con sus compañeros

10.Energía

1.Tenacidad	2.Muestra habitualmente esfuerzo y constancia en el desempeño de sus tareas
2.Control emocional	2.Permanece tranquilo y razonable en situaciones de moderada tensión laboral

BANDA GESTIÓN 3

1. Orientación a resultados

Dimensión	Descriptivo de Comportamiento
1. Eficacia de la gestión de tiempos y medios	1. Cumple con los plazos si no ocurren imprevistos
2. Orientación a objetivos	1. Trabaja con supervisión para alcanzar sus objetivos
3. Resolución de problemas	1. Identifica los problemas básicos y propone soluciones
4. Orientación a indicadores clave del negocio	1. Se orienta por los indicadores clave de su área

2. Visión del negocio

1. Conocimiento del negocio y del entorno	1. Se centra en su ámbito concreto de actividad
2. Planificación y gestión	1. Satisface las exigencias de la operativa diaria
3. Identificación con los valores de la Compañía	1. Conoce los valores de la Compañía

3. Orientación al cliente

1. Identificación de las necesidades del cliente	2. Identifica necesidades del cliente
2. Atención al cliente	2. Ofrece disponibilidad de tiempo en su relación con el cliente
3. Satisfacción al cliente	1. Ofrece respuestas estándares ante demandas del cliente

4. Compromiso

1. Disposición	1. Tiene buena disposición para realizar las tareas que le son encomendadas según lo previsto
2. Responsabilidad	1. Satisface las responsabilidades de su rol
3. Autodesarrollo	2. Sus acciones de autodesarrollo impactan en su equipo de trabajo y suelen exceder lo requerido por su rol actual

5. Anticipación al cambio

1. Flexibilidad y adaptabilidad	2. Adapta su comportamiento a nuevos procedimientos o sistemas
2. Gestión del cambio	1. Realiza cambios en su trabajo ante requerimientos de sus superiores

6. Trabajo en Equipo

1. Ambito de cooperación	2. Participa de forma activa en su equipo de trabajo
2. Implicación en objetivos comunes	1. Se preocupa por conocer los objetivos de su equipo de trabajo
3. Habilidad social	1. Se relaciona adecuadamente en su equipo de trabajo
4. Rol del grupo	2. Colabora en las actividades de su grupo, compartiendo la información y el conocimiento que considera de relevancia

7. Innovación

1. Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos	1. Utiliza las formas habituales y estándares de proceder
2. Gestión de la innovación	1. Actúa en entornos bien definidos y bajo supervisión directa
3. Creatividad en la búsqueda de soluciones	1. Aplica soluciones existentes o establecidas

8. Comunicación

1. Transmisión de información	2. Transmite con regularidad la información pertinente de forma oral y escrita
2. Influencia	1. Se preocupa de que sus aportes sean escuchados en su equipo
3. Habilidades comunicativas	1. Transmite ideas de manera concisa en entornos conocidos

9.Liderazgo

1.Toma de decisiones	1.Sus decisiones responden a requerimientos de su superior inmediato
----------------------	--

10.Energía

1.Tenacidad	2.Muestra habitualmente esfuerzo y constancia en el desempeño de sus tareas
2.Control emocional	2.Permanece tranquilo y razonable en situaciones de moderada tensión laboral.

Características de las bandas

- o Los descriptivos de cada banda superan e involucran al anterior.
- o Están asociadas a una banda remunerativa (broad banding)
- o Se vinculan a un conjunto de beneficios

4.3.3. Etapa 3: Creación de una escala abarcativa y no contradictoria

La escala no debía contradecirse con la española que fijaba para los directores de los diversos negocios que calificarían con 8, 9 ó 10 si cumplían con el descriptivo más alto de cada dimensión.

De esta manera, nuestros descriptivos para directores justamente fueron los más sofisticados y nuestra escala general para cada banda fue:

1,2,3	No demuestra los comportamientos descriptos. No está en condiciones de alcanzarlos en el corto plazo.
4,5	No demuestra los comportamientos descriptos. Puede desarrollarlos en el corto plazo.
6 y 7	Demuestra los comportamientos descriptos.
8, 9 y 10	Supera los comportamientos descriptos.

De esta manera ya teníamos logrado el cómo queríamos gestionar, cómo queríamos cumplir los objetivos, en todos los niveles del personal no convencional y con una escala global de calificación.

El modelo de competencias estaba consensuado e incorporaba las diferencias de cada negocio a través de las competencias específicas.

4.3.4. Etapa 4: La incorporación de un aspecto hard al modelo:

En esta etapa se incorpora la Gestión por Objetivos, vista como el foco que la gestión tendrá hacia el cumplimiento de los resultados del negocio.

Los objetivos entonces se convierten en el qué hago de cada gestión individual, medidos a través de un indicador cuantitativo.

Características de los objetivos:

- √ Alineados con los objetivos del área y negocio
- √ Medibles
- √ Gestionables
- √ Ambiciosos pero alcanzables

4.3.5. Etapa 5: Alineación de los procesos de Recursos Humanos al modelo establecido:

Ya habíamos definido en qué marco debía medirse la gestión del empleado, estos dos aspectos son:

Qué logro: objetivos

Cómo lo logro: competencias

Ahora bien, a partir de allí, promovimos desde Gestión del Desempeño el modelo embrionario para traspolarlo como mencionamos a los siguientes procesos:

- **Selección**
- **Remuneración**
- **Evaluación de Desempeño**
- **Proyección**
- **Potencial**

De los procesos mencionados, mi equipo llevó a cabo directamente los relacionados con Desarrollo de RRHH:

o **Evaluación de Desempeño:**

Telefónica evaluaba hasta el momento a través de un sistema integrado:

- a) **Objetivos:** sin indicadores y sólo su nivel de cumplimiento y complejidad.
- b) **Indicadores de calidad: o factores:** que medían un aspecto cualitativo de la gestión.

Con la implementación del nuevo modelo, se actualizó la evaluación de Desempeño, que a través de un sistema integrado comenzó a medir anualmente:

Objetivos: con indicadores y peso relativo

Competencias: de acuerdo con la banda de posicionamiento a la que pertenece el empleado

Potencial: proyección de crecimiento en el corto plazo.

Orientación del potencial: hacia un desarrollo en la gestión donde prime el liderazgo o un potencial técnico donde prime la especialización o un know how específico.

Plan de Mejora: que sintetiza las acciones a realizar durante el año siguiente y que tienen como foco la mejora del nivel de competencias.

A su vez se incluyen como roles del proceso evaluativo, tanto al evaluador, como a su superior o evaluador y al superior del evaluador, de manera de asegurar la transparencia del proceso.

Finalmente la evaluación permite fijar los objetivos y las competencias específicas a evaluarse en el siguiente período.

Vemos a continuación las diferentes partes de la evaluación:

Capítulo 5: Herramientas de soporte

Este modelo permite que la gestión del desarrollo individual se gestione directamente en la línea, ya sea como empleado, porque conozco los comportamientos y objetivos a los que debo llegar, soy sujeto primordial en mi evaluación y finalmente conozco mi plan de mejora, pero a su vez como coach, ya que tengo toda la información como para darle apoyo a mi colaborador (tanto en su evaluación como en la página web dedicada a tal fin (ver cap. 6).

Es importante igualmente asegurar desde Recursos Humanos la transparencia de los procesos, es por ello que la opinión del jefe de línea se complementa, a la hora de incrementos por mérito, promociones, rotaciones nacionales o internacionales, programas de desarrollo focalizados, por las siguientes herramientas:

- a) Entrevista psicolaboral y examen psicotécnico tomados durante el proceso de Selección, que permite contar con un análisis de rasgos de personalidad y un primer acercamiento al potencial del empleado.
- b) Un análisis de potencial, siguiendo la técnica de Jaques, tomado al inicio, en el caso de ingresos de profesionales y ejecutivos o durante el desarrollo de su carrera para el resto de las posiciones.

Desde Recursos Humanos nos aseguramos de este modo una retroalimentación de la información de la línea y un enriquecimiento constante del modelo.

Capítulo 6: Implementación del Plan Comunicacional

Con la finalidad de dar a conocer el modelo y sus herramientas, se utilizaron los siguientes canales:

- **Reuniones de consenso con los referentes de Recursos Humanos de cada área, para consolidar cada fase del modelo.**
- **Presentación del modelo por parte del Director de Recursos Humanos en el Comité Ejecutivo.**
- **Reuniones en cada dirección con el ejecutivo a cargo y su primera línea, para comentar las particularidades y la fecha de implementación.**

- **Talleres acerca del manejo de la herramienta de evaluación dirigidos a:**
 - √ Referentes de Recursos Humanos
 - √ Directores
 - √ Resto del personal

- **Diseño de una Página Web, que permite conocer no sólo las competencias requeridas para cada nivel sino las herramientas con las que puedo alcanzarlo:**
 - √ Lecturas
 - √ Videos de capacitación
 - √ Videos Comerciales
 - √ Guías de autocapacitación
 - √ Preguntas para la observación

o **Publicación de información a través de los siguientes canales:**

√ Recibo de haberes

√ Carteleras

√ Mail Masivo: casilla de Comunicación Interna denominada:
"Comunicar"

√ Mensaje que aparece en la totalidad de las pc que están en red, al
inicialarlas

√ Posters

√ Mails de Recursos Humanos

(Ver anexos)

Conclusiones:

El desarrollo profesional adquiere un peso decisivo en la estrategia de Recursos Humanos, dado que es en la actualidad un elemento clave, altamente valorado por los individuos a la hora de decidir su permanencia o cambio de organización.

En este contexto y hacia el año 1999, he orientado la gestión de los talentos hacia la implementación de un modelo novedoso, flexible y de alcance corporativo que se oriente **al cumplimiento de los objetivos de la organización a través del fortalecimiento de las competencias genéricas y específicas**. Las primeras fueron definidas para la totalidad del grupo a nivel mundial, las específicas en cambio, fueron elegidas por cada área, en función de las particularidades de sus procesos.

A partir de allí se han diseñado e implementado distintos programas de remuneración variable, mérito, desarrollo de directivos, profesionales clave y jóvenes de Alto potencial, para luego implementar acciones de desarrollo específicas, tales como programas de formación internacional, de **Mentoring**, **rotaciones** hacia posiciones que involucran mayor liderazgo o visión.

A su vez, se ha perfeccionado el Sistema de Evaluación de Desempeño que al medir objetivos, competencias y potencial, éste último a través de dos inputs, permite movilizar a la organización hacia las palancas clave del negocio, retribuir en función de resultados y avanzar en el cambio de comportamientos. De esta manera los empleados están en condiciones de maximizar logros y talentos en un contexto de cambio constante.

Se crearon de esta manera pilares sólidos y compartidos que permitieron crear un proceso para el desarrollo del personal del grupo en Argentina. Este proceso estuvo y está enmarcado en un modelo que se alimenta con elementos soft y hard, de manera de relativizar el peso excesivo de uno de ellos.

A su vez, se basa en la gestión por objetivos y competencias pero superada por un trabajo sobre potenciales individuales que fortalece los primeros dos elementos, garantiza sustentabilidad y asegura de alguna manera disminuir la sensación de fracaso que persigue y ha perseguido históricamente a empleados que no pudieron asumir con éxito una posición, debido a su complejidad.

Finalmente al año de la primera encuesta de satisfacción se realizó una segunda medición: fue de 7.30 sobre 10 puntos. Lo mostramos en el siguiente gráfico:

Extracto de la tesis

La presente tesis demuestra cómo en un mundo organizacional cada vez más complejo y en un país donde en general las acciones de desarrollo de Recursos Humanos siempre han quedado tan lejos de los procesos sistemáticos, se puede elaborar un plan concreto, simple y global que maneje tanto el jefe de línea como Recursos Humanos. Este plan tiene en cuenta:

- o Las líneas corporativas
- o Los indicadores de negocios hard
- o Las competencias de casa matriz
- o Instrumentos formales de medición de potencial (estos últimos retroalimentan y aseguran el proceso).

Bibliografía

Giltlow, H. y S. *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*, Ed. Norma.

Humble, John W. *Cómo implantar la dirección por objetivos en las áreas funcionales*, APD Madrid.

Karlöf, Bengt. *Práctica de la estrategia*, Ed. Granica.

Peter Senge. *La quinta disciplina*, Ed. Granica.

Gibson, R. *Representando el futuro*, Ed. Norma.

Jean-Paul Sallenave. *Gerencia y planeación estratégica*, Ed. Norma.

K. Albrecht. *La misión de la empresa*, Ed. Paidós.

Al Ries y J. Trout. *Posicionamiento*, Ed. Mc Graw Hill.

Kennedy, Deal. *Las empresas como sistemas culturales*, Ed. Sudamericana.

Gelinier, Otave. *La ética de los negocios*, Ed. Espasa Calpe.

Hamel, G y Prahalad, C.K. *Compitiendo por el futuro*, Ed. Ariel.

J. Barker. *Paradigmas*, Ed. Mc Graw Hill.

R. Kaplan y D. Norton. *Cuadro de mando integral*, Gestión 2000.

Schonberger, Richard J. *Cómo crear la cadena cliente – proveedor*, Ed. Norma.

Albrecht, K. *Servicio al cliente interno*, Ed. Paidós.

F. Reichheld. *El efecto de la lealtad*, Ed. Norma.

R. Withelet y D. Hessian. *La integración cliente – empresa*, Ed. Prentice Hall.

K. Ohmae. *La mente del estratega*, Ed. Mc Graw Hill.

Garbarro, J. *The dynamics of taking charge*, Harvard Business School.

Gilbreath, R. *La estrategia del cambio*, Ed. Mc Graw Hill.

Felkins, P y Chkiris, A y K. *Change Management*, Quality Resources.

B. Juch. *Desarrollo personal para ejecutivos*, Ed. Limusa.

Margerson, C y Mac Cann, *Administración en equipo*. Ed. Macchi.

Meredith Belbin, R. *Equipos gerenciales*, Ed. Norma.

Marshall, E. *Transforming the way we work*, Amacon.

Katzenbach, J. y Smith, D. *The wisdom of teams*, Ed. Harper.

Savage, C. *The 5th Generation Management*, Ed. Digital Press.

Simon, P y Albert, L. *Las relaciones interpersonales*, Ed. Herder.

Thompson, C. *"Chic". La gran idea*. Ed. Granica.

Davis, G. Y Scott, J. *Estrategias para la creatividad*, Ed. Paidós.

S. Majarro. *Cómo generar ideas para generar beneficios*, Ed. Granica.

Botta, Mirta. *Comunicaciones escritas en la empresa*, Ed. Granica.

Scott, Bill. *La comunicación oral y escrita para directivos y profesionales*, Ed. Deusto.

Steil, Lyman. *Cómo escuchar bien y entender mejor*, Ed. Deusto.

Ury, William. *Sí, de acuerdo*, Ed. Norma.

Ury, William. *Supere el No*, Ed. Norma.

Linver, Sandy. *Hable bien en público*, Ed. Vergara.

Tregoe, Kepner. *Análisis de problemas y toma de decisiones*.

Peretti, J. M. *Todos somos directores de Recursos Humanos*, Gestión 2000.

Nelson, R. *Decisiones Point*, Amacom.

Payne, J. y Payne, S. *Cómo delegar sin perder el control*, Ed. Folio.

Huber, G. P. *Toma de decisiones en la gerencia*, Ed. Trillas.

Nadler, D. A. Y otros. *Arquitectura organizativa*, Ed. Granica.

Badaracco, J y ellsworth, R. *The leadership and the quest for integrity*, Harvard Business.

Ulrich, D. *Recursos Humanos Champions*, Ed. Granica.

Mc Cay, J. T. *La administración del tiempo*, Ed. Diana.

Mondría, J. *Mejore su rendimiento*, Gestión 2000.

Kodofimos, J. *Balancing Act*, Jossey Bass.

Warren, E. Y Tool, C. *The Stress work-book*, Ed. NB.

Anexo I

Modelo inicial de Competencias Escorial

Anexo II

Modelo de Competencias Específicas

Competencias Específicas
Finanzas, Planeamiento y Control
JULIO 1999

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN
JULIO 1999

Anexo III

Temario de Coaching

Anexo IV

Plan de Formación en Competencias Genéricas

