



# **LA TRANSFORMACIÓN DE SIMUMAK A PARTIR DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

**PROYECTO FIN DE MÁSTER DE CONSULTORÍA DE  
RECURSOS HUMANOS EN SIMUMAK**

**Autor:**

Juan Enrique Castellano Vázquez

**Tutor de proyecto:**

Félix Manuel Alarcón Castillo

**MASTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS  
ICADE BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS**

## Índice

<b>1. Introducción</b> .....	2
<b>2. Resumen</b> .....	3
<b>3. Agradecimientos</b> .....	4
<b>4. Análisis de la gestión grupal del Trabajo Fin de Máster</b> .....	5
<b>4.1) Definición del alcance del proyecto</b> .....	5
<b>4.2) Coordinación entre los miembros del equipo</b> .....	6
<b>4.3) Planificación y cumplimiento de plazos</b> .....	7
<b>4.4) Relación con el cliente</b> .....	7
<b>4.5) Identificación de mejoras</b> .....	8
<b>5. Estudio sobre el Diccionario de Competencias</b> .....	9
<b>5.1) Modelo de Competencias</b> .....	9
<b>5.2) Diccionario de Competencias</b> .....	11
5.2.1) Diccionario Hay/Mcber .....	11
5.2.2) Diccionario Spencer&Spencer .....	12
<b>5.3) Definición del Diccionario de Competencias Simumak</b> .....	13
<b>5.4) Análisis del proceso desarrollado para la construcción del Diccionario de Competencias Simumak</b> .....	19
<b>5.5) Ampliación de contenidos</b> .....	21
5.5.1) Familias de puestos .....	21
5.5.2) Niveles de Responsabilidad .....	22
5.5.3) Roles.....	23
5.5.4) Perfiles de competencias.....	24
<b>6. Conclusiones</b> .....	25
<b>7. Bibliografía</b> .....	26
Bibliografía.....	26
<b>8. Anexo</b> .....	27
<b>8.1) Trabajo Fin de Máster. Proyecto Grupal.</b> .....	27

## 1. Introducción

Este análisis individual sobre el Trabajo Fin de Máster pone el broche de oro a una etapa académica tremendamente satisfactoria para mí.

Después de haber conocido mi vocación por los recursos humanos hace ya 6 o 7 años a través de las clases de un grandísimo profesor como es D. Abel Mínguez, por fin he podido iniciar mi camino en este ámbito empresarial en el que espero contribuir con generosidad, compromiso y honestidad.

Haber podido realizar este trabajo sobre la empresa Simumak me ha abierto las puertas de una oportunidad profesional en la propia empresa, en la que trabajo actualmente sustituyendo a la que durante tantos meses fue nuestro cliente, Dña. Mariví Puebla, Responsable de Recursos Humanos de Simumak.

Día tras día me estoy enfrentando a la exigencia que supone tomar decisiones sobre la gestión de casi 200 personas, la mayoría de ellas localizadas a 10.000 km de distancia, y tengo la sensación de estar potenciando todas las habilidades y conocimientos que durante el Máster Universitario en Recursos Humanos he tenido la oportunidad de desarrollar.

Es por este motivo que el presente trabajo no es para mí un trabajo más, sino la realidad que vivo y siento como propia al formar parte de una empresa joven, dinámica, moderna e innovadora como Simumak.

## 2. Resumen

El objetivo del presente trabajo es profundizar en el análisis del Diccionario de Competencias desarrollado para Simumak, enmarcándolo en un contexto más amplio como es el de un Modelo de Competencias.

Apoyándome en una base teórica y en la definición de cada uno de los elementos de un modelo de comportamientos, analizo el trabajo grupal realizado y planteo los siguientes pasos que no fueron incluidos dentro del alcance del proyecto de consultoría entregado.

### 3. Agradecimientos

Este trabajo no podría haberse realizado sin los conocimientos adquiridos en el Máster Universitario de Recursos Humanos, programa en el que he tenido la oportunidad de aprender de todos y cada uno de sus profesores y en todas las asignaturas que han impartido. Algunos de ellos son a día de hoy amigos y colegas de profesión, por lo que nuestra relación académica en las aulas se ha trasladado al entorno profesional donde sigo disfrutando de sus consejos y generosidad.

La realización del presente Trabajo Final del Máster es consecuencia del esfuerzo y la solidaridad de mis compañeras de grupo Begoña Ayala, Maite de la Guardia, Rebeca Herrero y Almudena Ruiz. Así mismo, también es fruto de la guía y orientación brindada por nuestro tutor D. Felix Alarcón durante estos meses de trabajo y del apoyo de D. Jesús Labrador y D. José María Fernández-Rico.

Por otro lado, me gustaría agradecer profundamente las facilidades ofrecidas por nuestro cliente en este proyecto, la empresa Simumak, y en concreto por su Responsable de Recursos Humanos Mariví Puebla, quien se ha mostrado disponible en todo momento para ayudarnos y ofrecernos toda la información necesaria para realizar este trabajo de la mejor manera posible.

Y, por supuesto, agradecer al resto de mis compañeros de promoción su ayuda y apoyo cada uno de los días que hemos compartido desde el principio de esta extraordinaria aventura en el mes de Septiembre de 2014.

## 4. Análisis de la gestión grupal del Trabajo Fin de Máster

### 4.1) Definición del alcance del proyecto

La definición del alcance del proyecto estuvo sujeta a las necesidades manifestadas por el Departamento de Recursos humanos de Simumak.

En una primera reunión, su Responsable Mariví Puebla nos transmitió varias necesidades, entre ellas:

- Definición del Diccionario de Competencias Simumak.
- Realización de una encuesta de clima.
- Actualización de las descripciones de puestos existentes y redacción de descripciones de puestos creados en el último tiempo.

Por otro lado, se identificaron aquellas áreas en las que Simumak no necesitaba una colaboración por parte de nuestro equipo. Éstas áreas eran:

- Selección
- Formación
- Retribución
- Relaciones laborales

Por último, en relación con el área de Evaluación del Desempeño se nos transmitió que no existía ningún sistema de gestión del rendimiento y para el área de Comunicación interna que si bien se podrían realizar varias mejoras en los sistemas y procesos de comunicación, no era un tema crítico debido al volumen de la plantilla por aquel entonces (menos de 100 empleados).

Una vez identificadas las necesidades del cliente y recibido el asesoramiento de nuestro tutor, se optó por un proyecto que abarcara la Descripción y Valoración de los 29 puestos de Simumak España (todos a excepción de los puestos del Comité de Dirección), el diseño del Mapa de Valoración de puestos y la definición del Diccionario de Competencias.

Se descartó la realización de una encuesta de clima ya que la empresa se encuentra en una época de crecimiento acelerado y carece de la madurez necesaria para

afrontar con éxito los resultados de la misma y las expectativas generadas en los empleados. Así mismo, se descartó intervenir en la función de Evaluación del Desempeño ya que la descripción de todos los puestos y la definición del Diccionario de Competencias se consideró como un paso previo a un futuro diseño de un sistema de evaluación del rendimiento en Simumak.

En mi opinión, si bien el alcance del proyecto ha sido ambicioso, ha estado bien dimensionado y hemos sido capaces de atender con éxito todos los objetivos que nos propusimos al inicio del mismo.

## 4.2) Coordinación entre los miembros del equipo

En un proyecto de estas características marcado por la necesidad de coordinarse en equipo para responder a diferentes necesidades durante un largo período de tiempo (9 meses aprox.), se manifestó como fundamental la comunicación y buen entendimiento entre los integrantes del grupo.

En un primer momento, coincidiendo con el final el curso pasado, todos los miembros del equipo pudimos visitar la empresa y reunirnos en diferentes ocasiones para iniciar el proyecto grupal. No obstante, con el paso de los meses, los compromisos profesionales y la dispersión geográfica de algunas compañeras que vivieron unos meses en Perú y Panamá hizo que la coordinación de las tareas fuera todavía más complicada.

Reunirse se convirtió en una tarea muy difícil dada la diferencia de seis o siete horas entre las localizaciones de unos y otros, así como asistir a las reuniones con nuestro cliente durante la jornada laboral.

A pesar de estos obstáculos la comunicación entre las 5 personas del grupo ha sido óptima, manteniéndonos informados con cada uno de los pasos que íbamos dando en el proyecto y repartiéndonos las tareas de tal manera que todos pudiéramos conocer los detalles del trabajo.

Además, al concluir cada una de las fases del proyecto hemos tenido una sesión de contraste grupal con carácter previo a la validación por el Departamento de Recursos

Humanos de Simumak, dando lugar a las opiniones de los cinco antes de terminar cada uno de los entregables.

### 4.3) Planificación y cumplimiento de plazos

Los plazos definidos durante el desarrollo del proyecto tuvieron tres fechas clave:

1. Julio 2015: Finalización de las Descripciones de puestos
2. Agosto 2015: Finalización de la Valoración de puestos
3. Octubre 2015: Finalización del Diccionario de Competencias

Si bien hemos cumplido con cada uno de los plazos marcados, cabe destacar que han sido plazos marcados internamente por nosotros y no tanto por el cliente, quien siempre demostró flexibilidad al respecto.

La entrega de resultados al cliente ha sido progresiva a lo largo de los 9 meses de duración del proyecto, y al término de cada una de las fases se le ha entregado el resultado correspondiente.

### 4.4) Relación con el cliente

En un proyecto de esta naturaleza, la relación con el cliente se ha revelado como un aspecto crítico para la consecución del éxito.

El primer contacto con la empresa fue a cargo de Almudena Ruiz, quien conocía a varios de los empleados de su etapa universitaria. Ellos nos pusieron en contacto con la Responsable de Recursos Humanos de Simumak Mariví Puebla quien, a partir de entonces, fue nuestro cliente en el proyecto.

La colaboración por su parte ha sido determinante para haber podido alcanzar los objetivos marcados. Siempre se ha mostrado disponible y accesible para facilitarnos toda la información necesaria, así como para validar los resultados obtenidos y proporcionarnos feedback que sirviese para mejorar la calidad de los mismos.

Hemos realizado al menos 8 visitas a la empresa, si bien hemos tenido que realizar un esfuerzo para adaptar las reuniones a nuestros horarios laborales, ya que las visitas a Simumak debían ser de lunes a viernes entre las 8:00 y las 15:00 horas, y



nosotros realizábamos prácticas en ese mismo horario.

## 4.5) Identificación de mejoras

Si bien el balance en el desarrollo del proyecto en lo que se refiere a nuestra planificación y coordinación ha sido en mi opinión notable, hay algunas mejoras que se han evidenciado a lo largo del trabajo y una vez finalizado:

1. Conseguir una mayor involucración de las compañeras que vivieron fuera de Madrid durante varios meses. Si bien la comunicación fue fluida, quizá podríamos haber ideado la manera de que tuvieran mayor protagonismo en todas y cada una de las decisiones que se fueron tomando a lo largo del proyecto.
2. La utilización de herramientas como el Project para mejorar la planificación y definición de tareas durante los meses de duración del proyecto. Hemos alcanzado todos los objetivos, si bien hemos demorado en unas pocas semanas la terminación de cada una de las fases del proyecto.
3. Asistencia a las reuniones con el cliente. Las dificultades para concertar horarios adecuados para las reuniones con el cliente hizo que en varias ocasiones solo pudiera asistir uno de los miembros del equipo, quien posteriormente trasladó el contenido de las mismas al resto del grupo. No obstante, siempre hemos sido capaces de atender las necesidades de Simumak en relación con nuestro proyecto gracias a la solidaridad entre todos los que formábamos este equipo.

## 5. Estudio sobre el Diccionario de Competencias

### 5.1) Modelo de Competencias

Cuando en recursos humanos hablamos de competencias podemos referirnos a dos realidades diferentes: el Modelo de Competencias o la Gestión por Competencias. Las competencias como Modelo responde a una teoría enfocada en entender a las personas que tiene como eje central la observación de comportamientos. Las competencias como sistema de Gestión es un conjunto de herramientas, técnicas, elementos, recursos y procesos que se definen para operativizar el Modelo.

Los elementos configuradores de un Modelo de competencias son cuatro:

- **Comportamientos:** unidad elemental y central del modelo.
- **Competencia:** *“Las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo”* (McClelland, 1973). También se podría definir una competencia como *“característica subyacente y permanente que define un patrón de comportamiento y pensamiento que permite a una persona alcanzar excelentes resultados en un rol o una situación laboral”* (HayGroup, 1996). Por tanto, las competencias son el conjunto de comportamientos que se observan en las personas que tienen un desempeño excelente, siendo aquello que hacen los mejores en su puesto de trabajo.
- **Perfil de competencias:** Conjunto de competencias que son necesarias para desempeñar con éxito las funciones de un determinado puesto de trabajo.
- **Diccionario de competencias:** Conjunto de competencias definido para hacer realidad la estrategia de la empresa y del que se extraen las competencias que integran cada uno de los perfiles.

Entendidos estos cuatro elementos surge una nueva cuestión: ¿cuáles son los principales objetivos de un Modelo de competencias? ¿Para qué sirve su implantación

en una empresa? En respuesta a estas preguntas podemos destacar algunas de las posibilidades o ventajas que los modelos de competencias ofrecen:

- **Alinear** la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la empresa, estableciendo las pautas para que los empleados pueda dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa.
- **Mejorar** la adecuación persona-puesto. La definición de perfiles de competencias ofrece valiosa información sobre aquello se necesita para tener éxito en cada puesto, observando los *gaps* que pueda haber entre la persona que lo ocupa y el puesto en cuestión.
- **Integrar** las funciones de recursos humanos en el Modelo: selección, formación, evaluación del desempeño, retribución... Esto se traduce en que el Modelo permite establecer pruebas de selección conforme al perfil de competencias definido para el puesto, conocer la adecuación o no de un candidato dentro de un proceso de selección, identificar necesidades formativas, establecer objetivos como parte del proceso de evaluación del desempeño y determinar si se han cumplido como parte del proceso de compensación o retribución.

Por último, cabe enumerar las fases en las que se desarrolla la implantación de un Modelo de competencias (Giarratana):

1. **Sensibilización de las personas clave** de la organización mediante la presentación y discusión del Modelo
2. **Definición de las competencias** de la organización a partir del negocio, la estrategia y la misión, visión y valores.
3. **Análisis de los puestos de trabajo** en una doble vertiente. Por un lado, comprobar que los planes y objetivos de cada una de las áreas están alineados con la estrategia de la organización. Por otro, realizar las descripciones de puestos de trabajo.
4. **Definición de perfiles de competencias.** Identificación de las competencias que deberán poseer los empleados de cada área y definir los perfiles en base a ellas.

5. **Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles** a partir del resultado de los procesos de evaluación del desempeño, retribución, etc.

## 5.2) Diccionario de Competencias

Cuando una empresa decide incorporar el Modelo de competencias para la gestión de sus empleados, uno de los primeros pasos es la construcción del Diccionario de competencias. El diseño del Diccionario debe tener en cuenta una arquitectura, que responda a los valores corporativos definidos a partir de la estrategia de la organización. Estos valores quedan plasmados en comportamientos y competencias, siendo estos comportamientos aquellos que favorecen la consecución de la estrategia de la organización.

El propósito del Diccionario es informar sobre los comportamientos habituales y deseables en el desempeño efectivo de las funciones propias de cada puesto de trabajo, reuniendo en un solo documento aquellos comportamientos que se consideran ejemplares y de éxito en la organización.

### 5.2.1) Diccionario Hay/Mcber

Uno de los Diccionarios de Competencias de referencia en el ámbito de los recursos humanos es el Diccionario Hay/McBer, elaborado a través de los perfiles de más de 300 puestos de todos los sectores y validado a través de numerosos modelos de competencias de todo el mundo. Este modelo sintetiza casi 800 tipos de conductas que suponen un 80% de los comportamientos reflejados en los perfiles de los puestos e identificados a través de Entrevistas de Incidentes Críticos.

Las competencias incluidas en este diccionario se clasifican en:

- Competencias principales genéricas
- Competencias genéricas suplementarias y específicas del cliente

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>	
I. Gestión personal	1. Flexibilidad. 2. Autoconfianza. 3. Integridad. 4. Identificación con la compañía.
II. Pensamiento	5. Pensamiento Analítico. 6. Pensamiento Conceptual 7. Búsqueda de información
III. Logro	8. Orientación al Logro 9. Iniciativa
IV. Influencia	10. Orientación al Cliente 11. Comprensión Interpersonal 12. Comprensión de la Organización 13. Impacto e Influencia. 14. Desarrollo de Interrelaciones
V. Gestión de Equipo	15. Desarrollo de personas. 16. Dirección de personas 17. Liderazgo 18. Trabajo en Equipo y Cooperación
<b>COMPETENCIAS SUPLEMENTARIAS</b>	
	19. Preocupación por el Orden y la Calidad 20. Autocontrol

### 5.2.2) Diccionario Spencer&Spencer

Otro de los Diccionarios más conocidos es el de Spencer & Spencer, que contiene veinte competencias agrupadas en seis grupos (Spencer, 1993):

<b>GRUPO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro. 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal. 6. Orientación al Servicio al Cliente.
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia. 8. Conciencia Organizacional. 9. Formación de Relaciones y Contacto.
IV. Gerencia	10. Desarrollo de los demás. 11. Dirección: Asertividad y uso del poder de la posición. 12. Trabajo en Equipo y Cooperación. 13. Liderazgo de Equipo.

V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico. 15. Pensamiento Conceptual. 16. Experiencia técnico/profesional y gerencial
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Flexibilidad. 20. Compromiso Organizacional.

### 5.3) Definición del Diccionario de Competencias Simumak

El Diccionario de Competencias incluido en el presente proyecto de consultoría nace como respuesta a la necesidad manifestada con mayor urgencia por el Departamento de Recursos Humanos de Simumak.

La Responsable de Recursos Humanos de Simumak nos acercó una propuesta de competencias que entendía que debían figurar en el Diccionario. Estas competencias eran:

- Proactividad-iniciativa
- Flexibilidad
- Trabajo bajo presión
- Creatividad-innovación
- Orientación al logro y resultados
- Trabajo en equipo
- Dos o tres competencias específicas para jefes de equipo o responsables de área.

A raíz de estas ideas transmitidas por el cliente, tomamos la decisión de enfocar la elección de las competencias a incluir en el diccionario en virtud de los siguientes criterios:

1. Palancas estratégicas y modelo de negocio de Simumak. Simumak es una empresa en constante evolución que ha ido multiplicando su volumen de negocio y el tamaño de su plantilla en los últimos tres años. Si bien es una empresa que se encuentra todavía en una primera fase de crecimiento, tiene por objetivo prioritario consolidar su plantilla actual en España, triplicar su plantilla

en Brasil e incrementar su volumen de negocio en un 35% a lo largo del ejercicio 2016. La empresa pretende alcanzar estos objetivos a través de la creación de alianzas comerciales con distribuidores de simuladores en diferentes países, si bien en España también mantiene abierta la puerta a la venta directa al cliente final (por ejemplo autoescuelas). Este desarrollo de negocio internacional permitido a Simumak introducirse a principios de 2016 en países como Argentina, México y Portugal

2. Misión, visión y valores corporativos de Simumak. La **misión** de Simumak es *“ofrecer soluciones a medida del cliente respetando los principios de convergencia y modularidad para los sectores de Automoción, Construcción, Minería, Seguridad y Defensa”* (Simumak). Su **visión** es que sus simuladores *“se conviertan en la herramienta didáctica idónea para colaborar en la formación y certificación de conductores y operarios”* (Simumak).

Los **valores corporativos** son:

- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo
- Compromiso y excelencia
- Innovación tecnológica
- Horizontalidad y cercanía
- Conciliación familiar

Con esta información procedimos a realizar una propuesta de 9 competencias a incluir en el diccionario: Orientación a Resultados, Análisis, Planificación, Espíritu Emprendedor, Orientación al Cliente, Flexibilidad, Comunicación, Equipo y Liderazgo (solo aplicable a aquellos puestos que tienen establecida la supervisión de otros).

Esta lista fue justificada con la inclusión de una matriz en el proyecto grupal que reflejaba la incidencia de los valores corporativos en cada una de las competencias (ver anexo).

Por otro lado, su adecuación a la lista de posibles competencias solicitada por el Departamento de Recursos Humanos de Simumak queda reflejada en el siguiente cuadro:

	Proactividad - Iniciativa	Flexibilidad	Trabajo bajo presión	Creatividad - innovación	Orientación al logro y resultados	Trabajo en equipo	Comportamientos para jefes de equipo
Orientación a Resultados					✓		
Análisis							
Planificación							
Espíritu Emprendedor				✓			
Orientación al Cliente							
Flexibilidad		✓					
Comunicación							
Equipo						✓	
Liderazgo							✓

Los cuadros en color azul oscuro reflejan una gran correspondencia entre las competencias solicitadas en la petición inicial del cliente y el resultado final; los cuadros en azul claro muestran que existe cierta correspondencia y el símbolo en forma de “v” que existe una competencia en el Diccionario definido que responde directamente a las peticiones iniciales del Departamento de Recursos Humanos Simumak.

Una vez decididas las competencias, y teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y su organigrama y estructura interna, se optó por un modelo de Diccionario con 4 niveles por competencia y 4 comportamientos por nivel.

A partir de ahí definimos algunos de los conceptos que entendíamos que debían estar presentes en cada una de las competencias. Enumeramos varias ideas sobre para lo



que nosotros debía ser, por ejemplo, la competencia Planificación en Simumak, tal y como refleja la siguiente imagen:



Una vez recogidas estas ideas, comenzamos con la definición de comportamientos para cada competencia y cada nivel. Para ello dibujamos unos cuadros que rellenar con unas primeras aproximaciones de los comportamientos, analizando la coherencia horizontal entre lo establecido para cada nivel y la coherencia vertical intentando que las competencias fueran acumulativas (para evidenciar el comportamiento del nivel 2 hay que haber evidenciado el del nivel 1) y que los saltos de un nivel a otro fueran lo más evidentes posibles para facilitar su observación.

PLANIFICACIÓN				
<b>NIVEL 4</b>	<b>DEFINIR SISTEMAS DE CONTROL</b>	<b>DEFINIR CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN</b>	<b>DISEÑAR PLANES</b>	<b>GENERAR NUEVOS RECURSOS</b>
<b>NIVEL 3</b>	<b>PROPONER MEJORAS EN LOS SISTEMAS DE CONTROL</b>	<b>PRIORIZAR LAS ACTIVIDADES DE OTROS</b>	<b>ANTICIPARSE</b>	<b>OPTIMIZAR RECURSOS</b>
<b>NIVEL 2</b>	<b>APLICAR SISTEMAS DE CONTROL</b>	<b>PRIORIZAR ENTRE LAS PROPIAS ACTIVIDADES</b>	<b>FIJARSE PLAZOS</b>	<b>CUIDAR LOS RECURSOS ASIGNADOS</b>
<b>NIVEL 1</b>	<b>UTILIZAR HERRAMIENTAS DE CONTROL</b>	<b>SEGUIR LAS PRIORIDADES</b>	<b>CUMPLIR PLAZOS</b>	<b>UTILIZAR LOS RECURSOS DE FORMA EFICAZ</b>
<b>Ejes de Desarrollo</b>	<b>CONTROL</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>

Finalmente, una vez establecidas estas primeras aproximaciones de los comportamientos, procedimos a la redacción final de los mismos, adjuntando una definición inicial de cada competencia y un título para cada uno de los niveles:

**PLANIFICACIÓN:** Controlar, organizar y priorizar las actividades propias y las de otros. Optimizar los recursos disponibles con vistas al logro de los objetivos establecidos.

<b>1. Cumple plazos y prioridades impuestas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza las herramientas de control de sus actividades definidas por la organización.</li> <li>• Sigue las prioridades definidas por sus superiores a la hora de desarrollar sus actividades.</li> <li>• Cumple con los plazos establecidos para la entrega de los resultados de su trabajo.</li> <li>• Utiliza los recursos asignados de forma eficaz para cumplir sus objetivos.</li> </ul>
<b>2. Se fija plazos individuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica sobre su actividad los sistemas de control establecidos.</li> <li>• Prioriza de forma adecuada entre las distintas tareas que debe realizar en función de su importancia y urgencia.</li> <li>• Se fija y cumple plazos para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Cuida los recursos asignados para la realización de sus tareas.</li> </ul>
<b>3. Prioriza y se anticipa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone mejoras en los sistemas de control aplicados en su área.</li> <li>• Prioriza los objetivos y actividades de otras personas de su área.</li> <li>• Se anticipa / prepara para oportunidades o problemas específicos que pueden surgir en el marco de su actividad.</li> <li>• Optimiza los recursos de los que dispone (tiempo, materiales...)</li> </ul>
<b>4. Diseña planes complejos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define sistemas de seguimiento y control de las actividades de las distintas áreas y/o departamentos.</li> <li>• Define cuáles son los criterios de priorización de las tareas a realizar.</li> <li>• Aterriza la estrategia de la empresa en planes concretos.</li> <li>• Consigue / genera recursos para el área y/o la organización.</li> </ul>

En la redacción final se puede observar cómo se estructuran los ejes de desarrollo o ejes de crecimiento dentro de cada competencia. Para la competencia Planificación, existen cuatro ejes de crecimiento:

- Control
- Priorización
- Planificación
- Gestión de Recursos

Por ejemplo, en el eje de desarrollo “Control”, se define un comportamiento para cada nivel en el que se va incrementando su dificultad manteniendo la premisa de que para evidenciar el comportamiento del nivel 2 sea necesario haber consolidado el comportamiento del nivel 1:

1. Utiliza las herramientas de control de sus actividades definidas por la organización.
2. Aplica sobre su actividad los sistemas de control establecidos.
3. Propone mejoras en los sistemas de control aplicados en su área.
4. Define sistemas de seguimiento y control de las actividades de las distintas áreas y/o departamentos.

Tal y como se puede observar, la dificultad va creciendo y se evidencian saltos entre “utilizar herramientas de control”, “aplicar sistemas de control”, “proponer mejoras” y “definir sistemas de seguimiento”.

El resultado final es un Diccionario con **9 competencias**, **4 niveles por competencia** (a excepción de Liderazgo en la que el nivel 1 no aplica), y **4 comportamientos por nivel**, para un **total de 140 comportamientos**.

## 5.4) Análisis del proceso desarrollado para la construcción del Diccionario de Competencias Simumak

El proceso de trabajo seguido para la construcción del Diccionario Simumak ha tenido como premisa principal el consenso grupal y la validación del Departamento de Recursos Humanos de Simumak de todos y cada uno de los pasos que se han dado hasta la obtención del resultado final.

En un primer momento se debatió el número de competencias a incluir en el Diccionario, aprobándose la idea de que dadas las dimensiones de la empresa (actualmente 200 empleados aprox.) podría ser suficiente con la inclusión de 8 competencias genéricas y la competencia de Liderazgo, construyéndose un diccionario manejable pero lo suficientemente amplio para dar cabida a todos los comportamientos considerados como exitosos por la organización.

Posteriormente se procedió a la elaboración conjunta de los ejes de desarrollo que irían incluidos en cada competencia, nivelándolos a continuación con la incorporación de comportamientos para cada uno de los cuatro niveles establecidos.

En virtud de lo analizado anteriormente a partir de los dos diccionarios de referencia detallados, podría parecer que un diccionario de tan sólo 9 competencias y 4 comportamientos por nivel podría ser insuficiente para construir una herramienta manejable sin penalizar la amplitud del modelo. Pero, en un análisis más profundo del resultado obtenido y a través de los ejes de desarrollo establecidos, se ha logrado incluir comportamientos muy variados en cada una de las competencias.

En la siguiente tabla comparativa se puede observar cómo cada una de las competencias finalmente elegidas a través de sus ejes de desarrollo mantienen una estrecha relación con las competencias que figuran en los diccionarios Hay/McBer y Spencer & Spencer:

COMPETENCIAS SIMUMAK	EJES DE DESARROLLO SIMUMAK	COMPETENCIAS HAY/MCBER	COMPETENCIAS SPENCER & SPENCER
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	BUENAS PRÁCTICAS, LOGRO, AUTODESARROLLO / MEJORA CONTINUA, AFÁN DE SUPERACIÓN	ORIENTACIÓN AL LOGRO, PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	ORIENTACIÓN AL LOGRO, PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN, CALIDAD Y PRECISIÓN
ANÁLISIS	PENSAMIENTO ANALÍTICO, PENSAMIENTO CONCEPTUAL, VISIÓN GLOBAL, INVESTIGACIÓN	PENSAMIENTO ANALÍTICO, PENSAMIENTO CONCEPTUAL, BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN, COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN, PENSAMIENTO ANALÍTICO, PENSAMIENTO CONCEPTUAL
PLANIFICACIÓN	CONTROL, PRIORIZACIÓN, PLANIFICACIÓN, GESTIÓN DE RECURSOS		
ESPIRITU EMPRENDEDOR	TOMA DE DECISIONES, RIESGOS/AUTOCONFIANZA, INNOVACIÓN, AUTONOMÍA	AUTOCONFIANZA, INICIATIVA, IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA	INICIATIVA, AUTOCONFIANZA, COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	SATISFACCIÓN, NECESIDADES, PROPUESTAS/ENFOQUES, RELACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE
FLEXIBILIDAD	FLEXIBILIDAD SOCIAL, FLEXIBILIDAD MENTAL, ADAPTACIÓN AL CAMBIO, VERSATILIDAD	FLEXIBILIDAD, COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	COMPRENSIÓN INTERPERSONAL, FLEXIBILIDAD
COMUNICACIÓN	ESCUCHA/CONTEXTO, INTERLOCUTORES/AUDIENCIA, ASERTIVIDAD, ARGUMENTOS/REGISTRO	IMPACTO E INFLUENCIA	ASERTIVIDAD
EQUIPO	COLABORACIÓN, ESPIRITU DE EQUIPO, DIVERSIDAD, OBJETIVOS COMUNES	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN, DESARROLLO DE INTERRELACIONES	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN
LIDERAZGO	DIRECCIÓN DE EQUIPOS, DESARROLLO DE PERSONAS, ORIENTACIÓN, PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO, DESARROLLO DE PERSONAS, DIRECCIÓN DE PERSONAS	DESARROLLO DE LOS DEMÁS, LIDERAZGO DE EQUIPO

Se puede observar cómo a excepción de la competencia Planificación en Simumak, el resto guardan relación con al menos el 90% de las competencias de los Diccionarios Hay/Mcber y Spencer & Spencer.

## 5.5) Ampliación de contenidos

### 5.5.1) Familias de puestos

Se define una Familia de puestos como aquel espacio organizativo que surge de la agrupación de puestos de trabajo de naturaleza común en cuanto al objetivo del trabajo que desarrollan, determinada a su vez por:

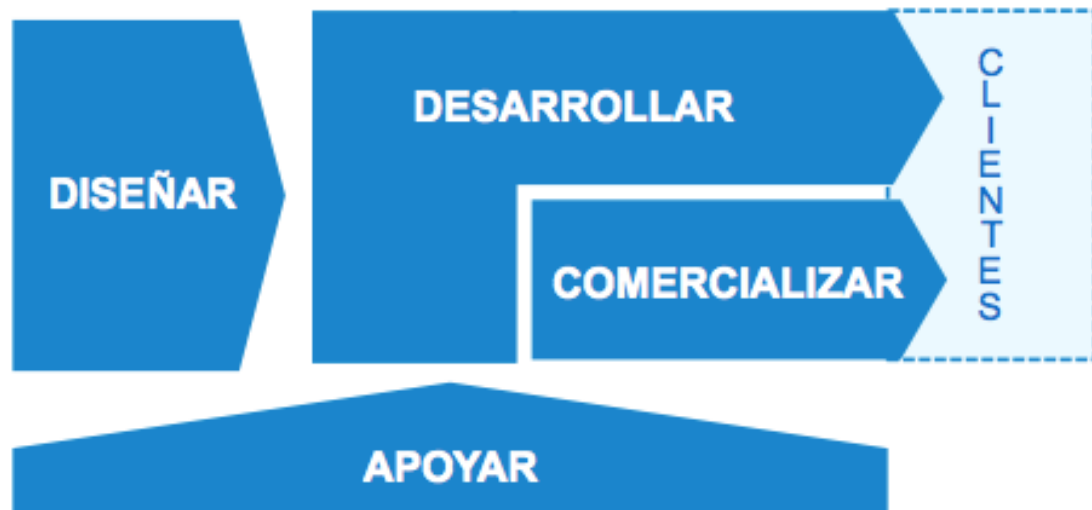
- La naturaleza / especialización de las funciones asumidas por los puestos de la actual estructura
- El carácter de los puestos y el tipo de actividades que desarrollan
- El propósito y finalidad de los resultados aportados a la organización

Las familias de puestos identificadas en Simumak serían cuatro:

- **Familia Comercializar:**
  - Agrupa a la puestos cuyo principal objetivo es **Comercializar** los productos de Simumak\*.
- **Familia Desarrollar:**
  - Agrupa a la puestos cuyo principal objetivo es **Desarrollar** los productos de Simumak (hardware y software)\*.
- **Familia Diseñar:**
  - Agrupa a los puestos dirigidos a **Diseñar** los productos de Simumak\*.
- **Familia Apoyar:**
  - Agrupa a todos los puestos corporativos cuyo fin es **facilitar** la labor de los otros áreas a través de la **asesoría funcional** en su especialidad correspondiente.

\* están incluidos los puestos que dan “soporte directo” al área

El siguiente dibujo muestra una representación de las cuatro familias de puestos definidas anteriormente y que podrían haber completado el proyecto grupal de consultoría presentado a Simumak:



### 5.5.2) Niveles de Responsabilidad

Se define nivel de responsabilidad como la agrupación de puestos de trabajo que cuentan con un contenido organizativo similar.

La medición del contenido de los puestos de una organización se realiza a través de los factores empleados en la Valoración de Puestos HAY, y que utilizamos a lo largo del proyecto grupal. Estos factores son:

- ✓ **Competencia** (Técnica, Gerencial o Directiva e Interacción Humana)
- ✓ **Solución de Problemas** (Marco de los Problemas y Exigencia de los Problemas)
- ✓ **Responsabilidad** (Libertad para Actuar, Magnitud e Impacto)

A través de esta metodología de agrupación en niveles de contenido organizativo se establece que todos los puestos incluidos en un mismo nivel tienen un contenido similar.

En aquellos puestos con un nivel de diferencia entre ellos se es capaz de establecer una diferencia apreciable en cuanto a su contenido organizativo.

En virtud de lo expuesto hasta aquí, para Simumak podrían establecerse los siguientes cinco niveles de responsabilidad que finalmente no fueron incluidos como parte del Diccionario de Competencias definido en el proyecto grupal:



### 5.5.3) Roles

Se entiende por Rol la agrupación de puestos diferentes de una misma familia, que desarrollan un conjunto de funciones similares en naturaleza y con niveles de responsabilidad diferentes en función del grado de desarrollo y complejidad de las mismas.

A partir de esta definición, podrían establecerse diferentes roles en Simumak vinculados a la puntuación obtenida en la Valoración de Puestos y representada en el Mapa de Puestos.

A modo de ejemplo y siguiendo la exposición de los puntos anteriores, podría definirse el Rol de **Administrativo en la familia Apoyar** que incluiría a los siguientes puestos:

- Administrativo Contable
- Administrativo de Compras y Logística
- Administrativo Soporte Brasil



Estos tres puestos tienen un nivel 10 de valoración HAY, lo cual evidencia la relación entre los niveles de responsabilidad establecidos en el punto 4.4.2 y la valoración de puestos realizada como parte del proyecto grupal.

#### 5.5.4) Perfiles de competencias

El perfil de competencias define cómo debe desarrollar un empleado su trabajo y cuáles son los comportamientos de éxito asociados a su puesto.

El perfil se obtiene a partir del diccionario de competencias de la organización estableciendo qué competencias aplican a un determinado puesto y qué nivel aplica en cada una de ellas, siendo una herramienta de gran utilidad para los procesos de selección, formación, evaluación o retribución; ya que permite al Departamento de Recursos Humanos analizar la adecuación entre la persona y el puesto que ocupa e identificar los *gaps* existentes.

Para el presente proyecto no se ha contemplado la definición de perfiles de competencias, que guardarían también una estrecha relación con las familias de puestos y los roles que se podrían haber establecido para Simumak y que han sido mencionados en los apartados anteriores.

## 6. Conclusiones

Transformar la gestión de personas en una organización en pleno crecimiento ha sido un reto maravilloso, marcado por el objetivo de introducir la gestión por competencias y adaptarla a la realidad cambiante de una empresa tan joven y con tan extraordinarias perspectivas de futuro.

En mi opinión, el trabajo desarrollado ha sido muy positivo. Hemos realizado un Diccionario de Competencias sólido y tremendamente profesional que ha abierto la puerta a un progresivo cambio en la forma de gestionar a los empleados de Simumak.

Pero este es solo el principio. Con la implantación del Diccionario se inicia un camino en el que se implementarán numerosas mejoras en los procesos de selección, formación y promoción, y se genera la posibilidad de contruir un sistema de evaluación del desempeño por competencias.

Es probable que el impacto del presente proyecto no tenga un efecto inmediato en Simumak ya que es parte de un proceso de cambio largo y trascendental, pero estoy seguro de que facilita algunas de las herramientas para que esta empresa en expansión evolucione hacia una gestión de personas moderna y alineada con su estrategia presente y futura.

## 7. Bibliografía

### Bibliografía

HayGroup. (1996). *“Las Competencias: Claves para una gestión integrada de los RRHH”*.

Giarratana, M. (s.f.). Modelo de gestión por competencias de los RRHH.

McClelland, D. (1973). *“Testing for competence rather than for intelligence”*.

Simumak. (s.f.). Obtenido de [www.simumak.com](http://www.simumak.com)

Spencer, L. y. (1993). *“Competence at Work: Models for Superior Performance”*.