

# **TRABAJO FIN DE MÁSTER**



**LUCÍA BAÍLLO PEREZAGUA**

**MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**

**ICADE BUSINESS SCHOOL 2014 - 2016**

**29/02/2016**

## INDICE

1.	Introducción.....	3
2.	El papel de los RR.HH en el sector del bricolaje .....	4
3.	Estructuración del trabajo.....	5
4.	Partes .....	6
	4.1.Núcleo.....	6
	4.2 Secciones.....	8
	4.2.1.- Recogida selectiva de información/documentación.....	8
	4.2.2.- Profundización en el conocimiento sobre Leroy Merlin.....	9
	4.2.3.- Análisis de los vendedores (propios y de la competencia).....	9
	4.2.3.- Trabajo de campo.....	11
	4.2.4.- Análisis de los resultados obtenidos.....	11
	4.3 Conclusiones grupales.....	13
5.	Evaluación por competencias.....	15
6.	Gestion de los RR.HH basado en competencias.....	16
6.1	¿Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias?.....	16
6.2	Sistema de Gestión por Competencias.....	20
6.2-1	Diccionario de competencias.....	20
6.2-2	Inventario de Familias y Roles.....	22
6.2-3	Cartografía de competencias.....	23
7.	Técnicas para la Identificación de competencias.....	24
8.	La evaluación de los RRHH en competencias.....	27
9.	Conclusiones finales/ resumen.....	29
10.	Bibliografía.....	30

## **1. INTRODUCCIÓN**

El Trabajo Final que hemos desarrollado, para dar por concluido el Máster en Dirección de Recursos Humanos que hemos realizado en ICADE Business School, ha sido el desarrollo de un trabajo completo y real de consultoría de Recursos Humanos a la empresa del sector del bricolaje más conocida en España: Leroy Merlin.

Ha sido un trabajo muy elaborado al que le hemos dedicado mucho tiempo y sobre todo un gran esfuerzo. Cada uno de los miembros del Grupo ha estado realizando sus prácticas laborales y es difícil poder sacar tiempo, y sobre todo poder cuadrar los horarios de tantas personas. Los fines de semana han sido una baza a la que hemos tenido que acudir para poder obtener tiempo que dedicar a nuestro trabajo final.

Al inicio tuvimos problemas, pues tardamos en encontrar un cliente con quien trabajar. Tras varias semanas de búsqueda llegó finalmente Leroy Merlin, pues encontramos a la persona que nos abriría las puertas, (Alvaro) ex alumno del Máster de RRHH , el actual responsable de la tienda de Leroy Merlin en Leganés. Él fue quien nos dió la oportunidad de poder empezar a trabajar con ellos.

Si bien es verdad que tuvimos también otros problemas, tanto a la hora de empezar a trabajar como a la hora de recibir la información que necesitábamos de Leroy Merlin. Los convenios tardaron en firmarse, así como las cláusulas de confidencialidad que se exigían y no fue hasta después de verano, entre unas cosas y otras, cuando pudimos empezar a trabajar al completo y con todos los papeles en orden.

Tras superar esas incidencias, tanto mi equipo como yo pudimos ponernos manos a la obra y empezar a dar forma a nuestro proyecto, pues la idea ya estaba diseñada, lo que faltaba era empezar a actuar.

## **2. EL PAPEL DE LOS RR.HH EN EL SECTOR DEL BRICOLAJE**

En primer lugar, decir que, dentro del sector del bricolaje se dan diversas formas de gestionar los Recursos Humanos de una empresa.

Estas van a depender de distintos factores, tales como la situación geográfica, la cultura y valores corporativos, o la misma estructura de la organización. Es importante señalar esto, puesto que significa que de una empresa a otra, o incluso de un establecimiento a otro podrá variar en mayor o menor medida la manera de gestionar los recursos humanos.

Se dan casos en los que las empresas tienen estandarizadas las políticas de Recursos Humanos, mientras otras dan plena autonomía a las tiendas filiales para que desarrollen las suyas propias. Éstas últimas son autónomas en cuanto a su toma de decisiones se refiere, es decir en diseño, implantación y ejecución de sus propios procesos, respetando siempre sus valores corporativos, y actuando como si cada tienda fuera una empresa independiente con autodeterminación.

Se han celebrado distintos foros y congresos en torno al sector del bricolaje y la jardinería, organizados por Fediyma (European Federation of DIY Manufacturers) y Edra (European DIY Retail Association) y la Federación Europea de Fabricantes de Bricolaje, donde se han podido aportar datos y tendencias que ayudan a las empresas del continente europeo a elaborar planificaciones estratégicas.

Entre otros temas, se analiza el presente y futuro de los Recursos Humanos en este sector. Uno de los puntos comunes a las empresas del sector es el de potenciar la atracción, selección y desarrollo de las personas adecuadas. Esta idea se podrá materializar a través de políticas de formación y desarrollo profesional, planes de carrera, y estructuras retributivas motivadoras para asegurar la atracción del talento y su fidelización.

En cuanto a las competencias que están cobrando mayor importancia actualmente, son las siguientes: la orientación al cliente y a resultados, habilidades sociales, y por supuesto compromiso e ilusión por el trabajo.

Por último, es importante hablar de la implantación de estrategias creativas respecto a la comunicación corporativa, haciendo hincapié en el papel que juega la transparencia de la información y la dinamización de los valores y cultura empresarial. Se hace necesaria la innovación en nuevas vías de comunicación que sean efectivas con respecto a la audiencia a la que se dirigen, pudiendo introducir nuevas tecnologías que permitan a los empleados estar al tanto de información relevante.

### **3. ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO**

El trabajo realizado consta de seis partes, que hemos dividido con un orden lógico y escalonado en función de los temas que hemos abarcado. Así el trabajo quedó de la siguiente manera:

- ✓ Un análisis del sector.
- ✓ Un análisis de Leroy (cultura, valores y estrategia).
- ✓ El estudio del perfil del vendedor.
- ✓ Un análisis de los resultados recogidos del propio Leroy, de Bricor y Bricodepot, sus principales competidores.
- ✓ La propuesta que hacemos a Leroy para el reclutamiento de perfiles jóvenes y con potencial, y por último
- ✓ Las conclusiones que hemos extraído tras la realización del trabajo.

La razón por la que se decidió enfocar el trabajo de esta manera fue por la necesidad del cliente. Lo más importante para ellos es el poder contar con los mejores comerciales, pues son ellos el factor clave en el negocio. Si son capaces de contar con los mejores comerciales, obtendrán los mayores beneficios y verán aumentada la distancia con respecto a sus principales competidores del sector.

De la mano del responsable de la tienda de Leroy Merlin en Leganés (Álvaro, quien ha sido nuestro interlocutor entre Leroy y el grupo durante todo este tiempo en que hemos trabajado juntos), nos llegó la necesidad de trabajar este aspecto: el perfil competencial del comercial de tienda.

La prioridad de la tienda de Leroy Merlin de Leganés es su plantilla de vendedores, contar con los mejores, con aquellos que cumplan con todas las competencias requeridas al mayor nivel, o que tengan el potencial para llegar a serlo.

Siendo conscientes de esto, la propuesta a la que se llegó y entorno a la cual giraría nuestro trabajo final de máster, fue analizar a la competencia, evaluar a los comerciales de los establecimientos de sus competidores y después entregar los resultados al cliente. Ya entonces recaería sobre este la decisión de actuar de una manera u otra según los resultados obtenidos.

Estructuramos la que creímos la mejor forma de poder hacer estas evaluaciones a los comerciales de la competencia y se la expusimos a Álvaro, quien nos apoyó totalmente la idea y nos animó a ello, dándonos consejos y mostrándose agradecido con la idea propuesta. Además como alumno del máster de RR. HH le pareció una idea fantástica: original, práctica y enriquecedora para nosotros.

#### **4. PARTES**

##### **4.1 Núcleo**

En primer lugar, como ya he explicado anteriormente, era necesario fijar un objetivo, tener claro cuál iba ser nuestro foco de trabajo, y así lo hicimos:

Fijamos el objetivo de nuestro trabajo en dos partes:

- 1) Evaluar a los vendedores del propio Leroy
- 2) Conocer a los vendedores de la competencia

¿Por qué? ¿Y Cómo? Para dar respuesta a estas cuestiones hicimos esto:

Porque en primer lugar es necesario conocerse a uno mismo. Es importante saber cuáles son los puntos débiles y cuáles son los puntos fuertes de uno mismo, en este caso del cliente. De manera que lo prioritario para nosotros era evaluar a los propios vendedores de Leroy y a partir de ahí poder establecer comparaciones y valorar detenidamente.

Una vez hecho esto, se evalúa a la competencia, es también muy importante saber cuáles son sus fortalezas para poder hacer frente a estas. Conocer sus debilidades y diferenciarse aún más de nuestros principales competidores para poder lograr una mayor ventaja sobre estos. Además de poder captar perfiles muy válidos.

La manera de evaluar que utilizamos tanto para los vendedores de Leroy como para los de la competencia, un total de 36, fue un Role Play con el que conseguiríamos responder a un cuestionario que creamos para poder medir las cuatro competencias que Leroy Merlin recoge para sus comerciales: orientación a resultados, orientación al cliente, trabajo en equipo e iniciativa.

Estableciendo una nivelación del 1 al 4 correspondiendo estos a: 1 Ejecuta, 2 Avanza, 3 Influye, y 4 Impulsa y puntuando según sus comportamientos y actitudes.

Cada competencia tiene 4 preguntas, cada una refleja un nivel. Ante los comportamientos observados, contestaríamos a las preguntas con sí o no. El número de respuestas afirmativas refleja el nivel en el que se encuentra el vendedor.

Además de esto, añadimos otros cuatro factores:

- El volumen de hombre/mujer que nos atiende y la franja de edad en la que se encuentran. (20 -30/ 30 – 40/ + 40)
- El estado de las salidas de emergencia.
- El orden de las secciones.
- Si están correctamente o no uniformados las personas que nos atienden.

En el caso de Leroy, lo hicimos juntos. Nos presentamos como un grupo de estudiantes que comparten piso y que necesitan hacer arreglos en este. Una vez recogida la idea y la forma en la que deberíamos hacerlo, podríamos actuar de manera individual. Nos repartimos las tiendas entre todos, en Madrid Provincia y Toledo. Así cada uno realizó su propio Role Play con la ayuda de familiares, amigos/as, novios/as.

- Fue una buena idea el actuar de esa manera, pues una vez conocida la forma en la que poder conseguir nuestro objetivo y poder valorar las competencias bajo un criterio unificado previamente, podríamos hacerlo cada uno individualmente cuando mejor le viniera, ya que ponerse de acuerdo tantas personas es muy complicado sobre todo cuando todos trabajamos y tenemos horarios distintos.

## 4.2 Secciones

A partir de ahí, una vez estructurada la que sería la parte central de nuestro trabajo y saber cómo lo desarrollaríamos, añadimos otras secciones que consideramos fundamentales para entender lo que íbamos a hacer.

### **4.2.1.- Recogida selectiva de información/documentación**

Era bueno empezar haciendo una parte introductoria del sector para el que íbamos a trabajar, es decir, del sector del bricolaje. En primer lugar consideramos importante analizar el mercado del sector, la parte económica, los productos que trabajan, los clientes receptores de estos productos, así como el papel de los Recursos Humanos.

Se hizo una investigación gracias a la cual se han recogido datos con los que el lector puede hacerse una imagen lo suficientemente clara como para entender la manera de funcionar del sector del bricolaje.

En lo referido a la parte económica, el sector ha pasado por unos tiempos complicados pues la competitividad entre las distintas marcas era enorme, además de la saturación de puntos de venta en las poblaciones.

La **innovación**, el establecimiento de marca, y el compromiso con el medio ambiente y la sociedad son factores claves que han influido y lo seguirán haciendo en el camino hacia el éxito de las empresas del sector.

La innovación también tiene un papel especialmente importante en el desarrollo del sector del bricolaje. Un ejemplo sería la fiebre del “Low Cost”, implantar este tipo de venta como un plus que ofrece la compañía es innovación.

Y por supuesto no se puede dejar pasar el **comercio online**. Esta forma de venta está comprobado que facilita mucho la compra al cliente. Se trata de una técnica de venta flexible, ágil, y rápida, que aporta un valor añadido a la empresa.

Como todo, se podría haber profundizado más, pero fue una tarea que dividimos entre todos y con la que se recogieron datos importantes y consideramos que muy suficientes con los que poder transmitir al lector una idea general y sólida del sector del bricolaje de los últimos tiempos.



Pudimos leer numerosas noticias, investigar en internet, así como leer artículos sobre este sector. Fue una tarea de iniciación que nos vino muy bien a todos para poder hacernos nosotros mismos una idea del sector en el que íbamos a trabajar durante muchos meses.

#### **4.2.2.- Profundización en el conocimiento sobre Leroy Merlin**

Tras haber recogido en una primera fase todo el conocimiento que consideramos necesario sobre el sector del bricolaje, iniciamos una investigación sobre la figura de la propia entidad de Leroy Merlin.

Identificamos su meta, la clave, la premisa, el método, sus valores y la propia estrategia. El trabajo en equipo, la pasión por los resultados y la profesionalidad son ambiciones compartidas en que se basa la cultura de Leroy Merlin.

La satisfacción del cliente implica honestidad, competencia, exigencia, iniciativa y compromiso. Para Leroy Merlin, las personas constituyen el mayor tesoro de la empresa. Por ello, todos los colaboradores están fuertemente vinculados con la vida y el desarrollo de su sección, de su tienda y de su empresa. Esta convicción se traduce en la filosofía que consiste en “compartir”, siendo este el pilar de la compañía: Compartir el Saber, el Poder y el Tener.

#### **4.2.3.- Análisis de los vendedores (propios y de la competencia)**

Una vez recopilada toda la información que consideramos necesaria para poder entender el negocio en el que íbamos a trabajar, pasamos a adentrarnos en la parte principal del trabajo que era en análisis de los vendedores, tanto los propios como los de la competencia.

Era necesario conocer con profundidad el perfil. El vendedor es la imagen pública de cualquier empresa por lo que es un puesto de vital importancia en el desarrollo del negocio. Para esta parte necesitamos la información pertinente por parte de Leroy.

Se trata de un perfil que debe recoger una serie de competencias y que asume una gran responsabilidad, y que ejerce una fuerte repercusión en la cuenta de resultados. Es el último eslabón de la cadena y es el responsable de que un producto, en el que se ha invertido capital, talento, horas y esfuerzo, sea aceptado por el cliente. El vendedor es la persona encargada de añadir valor al producto en cuestión.

El perfil competencial de este vendedor recoge las cuatro competencias ya citadas:

- 1) Orientación a resultados
- 2) Orientación al cliente
- 3) Trabajo en equipo
- 4) Iniciativa.

Recibimos las competencias a través del propio diccionario de competencias de Leroy Merlin. Donde además de venir definidas también aparecen divididas en cuatro niveles distintos, con el objetivo de poder medir hasta qué grado llegan los vendedores y hasta donde deberían llegar. Son los siguientes cuatro niveles ya mencionados anteriormente:

- Nivel 1: Ejecuta
- Nivel 2: Avanza
- Nivel 3: Influye
- Nivel 4: Impulsa

Nos reunimos el equipo con el objetivo de poder comprender de manera unánime las definiciones que daba la compañía y trasladarlas al perfil del comercial. Pero sobre todo y lo que nos resultó más complicado fue entender la parte de los niveles. Como poder relacionar una acción concreta de un vendedor con el nivel 1, 2, 3 y 4.

Nos llevó un tiempo poder establecer unos criterios para poder evaluar todos de la misma manera cuando realizáramos los Role Play de manera individual, pero conseguimos crear una opinión unánime de lo que significaba cada una de ellas con sus respectivos niveles.

De esta manera, una vez entendido con profundidad lo que entiende la empresa por estas cuatro competencias y sus niveles, pasamos a realizar los Role Play en grupo. Es decir, la evaluación a los vendedores de Leroy.

Quizás se pueda reprochar que la muestra de vendedores sobre la que se ha efectuado el trabajo no sea lo suficientemente representativa por lo que los resultados obtenidos no deberían de ser al 100% verídicos. Deberíamos haber analizado a muchos más de ellos para poder sacar conclusiones indubitadas. A nuestro favor, he de decir que como

grupo hicimos un trabajo objetivamente aceptable, llegando a ser hasta 36 los comerciales evaluados, aún no disponiendo de los medios ni del tiempo suficiente para hacerlo.

#### **4.2.3.- Trabajo de campo**

Como ya he expuesto previamente, realizamos el Role Play grupal en los espacios de Leroy Merlin en primer lugar, y posteriormente en los establecimientos de la competencia. Las secciones que visitamos fueron: la de sanitario, la de cocina y la de iluminación que son las que logran mayores beneficios económicos.

Las tiendas analizadas de la competencia han sido:

- ✓ Bricodepot: Collado Villalba, Toledo y Getafe.
- ✓ Bricor: Majadahonda, Getafe, Madrid y Alcalá de Henares.

Fue una experiencia enriquecedora realizar esa dinámica todos juntos, el hecho de compenetrarnos como algo más que compañeros de clase al ser compañeros también de piso. Fue fácil para nosotros meternos en el papel y conseguir de los vendedores las reacciones que esperábamos para poder evaluarlos. Fuimos yendo a las distintas secciones y en cada una de ellas fuimos preguntado lo que necesitábamos para ver sus reacciones. Al acabar en cada sección, en conjunto decidíamos la valoración que debíamos dar a ese vendedor conforme a sus reacciones y actitudes. Fue una buena experiencia que nos permitió poder desarrollar luego nuestros propios Role Play y obtener lo que necesitábamos conocer.

Considero que esta parte de Role Play lo hicimos con una muy buena coordinación entre nosotros y que nos apoyamos mucho mutuamente. Al realizarla de forma conjunta entre varios y estar todos comprometidos con la realización del trabajo, la compenetración fue muy buena y si uno no conseguía el objetivo, el otro ayudaba para llegar a este. Esa parte fue muy dinámica y como equipo disfrutamos de la experiencia.

#### **4.2.4.- Análisis de los resultados obtenidos**

El siguiente paso dado, tras recoger todos los datos al haber evaluado de manera individual a la competencia, fue reunirnos para valorar y analizar los resultados obtenidos:

Al inicio es cierto que estábamos un poco perdidos, pero una vez que recopilamos todo y pusimos en común los datos obtenidos de nuestros Role Play con familiares y amigos, se veía todo más claro.

Ahora había que interpretarlos y sacar nuestras propias conclusiones. Después de discutir cual era la mejor manera para medir los resultados que habíamos obtenido, que medio utilizar y como los plasmaríamos, conseguimos ponernos de acuerdo con una metodología que pensamos que era la más fácil y sobretodo visible para el receptor de nuestro trabajo.

Empleamos gráficas, que era la opción más visual y clara, además de añadir por supuesto, la explicación oportuna a esa gráfica.

Por un lado hemos dividido las variables independientes y dependientes en primer lugar y luego las competencias:

A) Las variables dependientes engloban:

- a) El género de los vendedores
- b) Las edades: establecidas en tres intervalos diferentes ( 20-30 años, 30-40 y más de 40).

B) Las variables independientes:

- a) Salidas de emergencia. Con esto nos referimos a que nuestra valoración dependerá de si son o no muy visibles y de si son o no de fácil acceso.
- b) Productos a la vista/ o fácil acceso. Valoramos si los productos que el cliente busca son fáciles de encontrar o no y a los que se puede acceder o no con facilidad.
- c) Bien uniformado. Es decir, se valorará la imagen del comercial, en lo que a limpieza y presencia se refiere.
- d) El orden de las instalaciones. Valoramos si están las cosas en su sitio y si no hay cosas en los pasillos que entorpezcan la compra.

Y por último las cuatro competencias ya mencionadas anteriormente (orientación a resultados, trabajo en equipo, iniciativa y orientación al cliente). Las representamos mediante gráficas, estableciendo una tabla comparativa para ver con claridad cual eran

las competencias más desarrolladas así como las que menos, y cuál era la diferencia entre ambas.

Esto lo hicimos tanto con Leroy Merlin, como con las tiendas de la competencia: Bricodepot y Bricor.

Creo que fue una excelente idea el hecho de representar los resultados de manera tan visual. Con las gráficas se hacían muy evidentes las diferencias y es mucho más rápido y fácil sacar conclusiones.

Fuimos añadiendo las explicaciones correspondientes a cada variable y a cada competencia en los tres establecimientos evaluados con el fin de dejar claro cuales fueron nuestras conclusiones.

Y después de esto, realizamos una comparativa entre los resultados que habíamos obtenido de la evaluación a Bricodepot y a Bricor con los números obtenidos de la evaluación a Leroy Merlin. Para plasmar de manera aún más clara si cabe a nuestro cliente las conclusiones que habíamos extraído. Seguimos el mismo método, graficas + explicación.

### **4.3 Conclusiones grupales**

A grandes rasgos, las conclusiones que se puede extraer después de haber realizado esta tarea de análisis y evaluación de la competencia principal de nuestro cliente en España es que, en cuanto a los establecimiento de Bricodepot, todo lo referido al orden, presentación de los productos, en definitiva la imagen como grupo es mucho inferior a la de Leroy.

Por otro lado en cuanto a sus vendedores, también existe una superioridad por parte de los comerciales de Leroy frente a los de Bricodepot, que se ven superados a nivel competencial en las cuatro competencias valoradas.

En la comparativa de Leroy con Bricor, la presentación de los establecimientos de Leroy vuelve a superar a su competencia.

Pero en la parte de los vendedores, sucede al contrario. Y es que hablando en términos generales, parece que los profesionales de Bricor están mejor preparados que los del cliente.

Después de haber expuesto los resultados, decidimos que sería muy buena opción el dar una propuesta a nuestro cliente en base a las necesidades de este. Las conclusiones, básicamente, serían las siguientes:

- Necesitan perfiles jóvenes, talento joven, con potencial que quiera desarrollarse en la compañía y crecer a nivel profesional dentro de ella, pasando por distintas posiciones de manera escalonada, es decir que quieran empezar desde abajo.
- La competencia, en base a nuestro estudio, tiene perfiles más jóvenes como vendedores por lo que coincidiendo con su opinión, pensamos en una manera de poder reclutar a estos jóvenes, pero los jóvenes adecuados.

Diseñamos así un proceso de selección con un total de cuatro pruebas: tres pruebas grupales un mismo día y luego una entrevista por competencias en un segundo día.

Los cuatro pasos del proceso de selección vienen detalladamente descritos, con una metodología en la que vienen establecidos tiempos, número de personas que deben participar por prueba, competencias que medir según la prueba e incluso propuesta temática.

Las tres pruebas iniciales serían:

- ✓ Un test psicológico de personalidad, pues es importante conocer el perfil de esa persona, ya que nos interesa una persona de carácter extrovertido, activo, dinámico, afable...
- ✓ La realización de un Role Play, a través del cual poder medir dos de las cuatro competencias: la orientación al cliente por un lado, y la orientación a resultados. Además de esto, podemos evaluar las destrezas y habilidades de cada uno, así como su ingenio y su capacidad de comunicación e interacción con los demás.
- ✓ Una dinámica de grupo para valorar sobre todo las otras dos competencias fundamentales en el vendedor de Leroy Merlin: la iniciativa y el trabajo en

equipo. Se puede valorar también aspectos como el liderazgo, la empatía o el poder resolutivo de una persona.

Con esta tercera prueba finalizada, podríamos hacernos hacer ya una criba, sin ser necesario evaluar mediante una entrevista presencial a todos los candidatos que realizaron las pruebas ya mencionadas.

Por último, para terminar, proponemos la entrevista personal por competencias. Con esta última prueba ya despejaríamos cualquier duda sobre los candidatos. Es la decisiva, y por tanto, al concluir esta, deberíamos terminar de elegir a nuestros candidatos finalistas, aquellos que hayan superado con resultados positivos todas y cada una de las fases.

Como conclusión final a lo que nuestro trabajo para Leroy Merlin se refiere: apreciamos el claro poder de este frente a su competencia, no solo por los números que reflejan sus cuentas sino por toda la investigación llevada a cabo en la zona de Madrid.

Si es cierto que también hemos advertido que es necesario traer aire fresco, que Leroy Merlin necesita incorporar perfiles de gente joven, talento potencial, que la competencia sí que ha conseguido atraer. Por eso es porque hemos hecho la propuesta basada en un proceso de selección para atraer a este tipo de perfiles.

## **5. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Debido al enfoque de nuestro trabajo a la parte competencial, procedo a hacer un estudio sobre las competencias, la importancia de estas en las empresas y su gestión.

En primer lugar, es necesario entender el fundamento teórico de la evaluación.

La evaluación consiste en la medición, el acompañamiento o el ajuste constante de un proceso, gracias al cual se pueden abordar la parte académica, laboral y cotidiana de una persona.

La evaluación de competencias se sustenta sobre una serie de fundamentos tanto filosóficos, como sociológicos o psicológicos.

Desde una perspectiva más general, se puede dividir dos enfoques teóricos, por un lado, la parte más conservadora o tradicional, en la que se ve la evaluación por competencias como “un conocimiento actuado de carácter abstracto, universal e idealizado, y el segundo enfoque, que entiende la evaluación por competencias como la capacidad de realización situada y afectada por y en el contexto en el que se encuentra el sujeto”

## **6. GESTION DE LOS RR.HH BASADO EN COMPETENCIAS**

Las compañías líderes en los mercados hoy dedican muchos esfuerzos para crear y mantener su ventaja competitiva apoyándose en la gestión por competencias como el instrumento para gestionar a las personas. Lo que buscan las empresas es modernizar la gestión de su organización desde el punto de vista de sistemas, políticas y procesos de RRHH.

Muchas de las empresas de hoy en día, por no decir la inmensa mayoría, consideran necesario contar con un sistema de Gestión por Competencias, que contribuya a objetivar la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas, así como agilizar los procesos internos, ganar eficacia y valor añadido.

### **6.1 ¿Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias?**

La implantación de un Sistema de Gestión de Competencias aporta a la empresa muchas ventajas:

- Traslada las metas y los objetivos corporativos a metas divisionales, departamentales, de equipo y también individuales.
- Consigue el compromiso de los empleados con los objetivos y valores de la organización.
- Desarrolla una fuerte cultura corporativa expresada en la definición de la misión y valores.
- Apoya y clarifica los estilos de dirección así como los comportamientos con la estrategia.



Pero el este sistema de competencias tambien aporta beneficios a las personas, ya que:

- Establece criterios que ayudan a concentrarse en lo importante.
- Aporta criterios claros y objetivos para el conocimiento de las personas.
- Establece criterios útiles para la evaluacion, el desarrollo y la promoción .
- Introduce motivacion para el desarrollo y el aprendizaje.

Surge de esta manera el concepto de competencia, un concepto más empírico y objetivable.

Competencia es una característica personal, que se traduce en una conducta observable, que se puede evaluar, que se puede desarrollar y que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Son características demostrables y de la persona, que nos capacitan para el éxito en el desempeño.

Todas las personas necesitamos una combinación de conocimientos y competencias. Es necesario el saber, saber hacer y quiere hacer, para desempeñar nuestros trabajos.

Por tanto en torno a la definición de competencia se identifica:

- 1) Características personales: propias de la persona. Son personales y no necesariamente innatas. Se pueden y se deben desarrollar.
- 2) Casualmente relacionadas. No es que ayuden, es que son la causa de “hacerlo bien”. La relación es directa de causa-efecto.
- 3) Actuación de éxito. Por éxito nos referimos a hacer bien lo que cada organización espera de sus colaboradores.

Las competencias pueden consistir en cualquier características individual que se puede medir de un modo fiable y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o que diferencia a los trabajadores eficaces de los ineficaces.

Pero el estudio de las competencias no es algo nuevo, en la psicología industrial y organizacional, se ha dado un movimiento real hacia las competencias, tras descubrirse que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y

méritos académicos no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida.

La falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual, fue desafiada por primera vez en los años 70 por David McClelland, profesor de Harvard. Sus estudios le llevaron a la siguiente conclusión:<sup>1</sup>”La inteligencia, tradicionalmente considerada no es en absoluto un predictor del éxito”. Además afirmó que las competencias son características de los que tienen un desempeño excelente.

David McClelland es conocido por describir tres tipos de necesidad motivacional, las cuales él identificó en su libro editado en 1987 Human Motivation:

- Necesidad de Logro (n, Log)
- Necesidad de Poder (n, Pod),
- Necesidad de Asociación (n, Aso).

Estas tres necesidades se encuentran en distintos grados de variación en todos los trabajadores y directores.

Según McClelland, la mezcla de necesidades caracteriza tanto al gerente como al empleado, tanto en su estilo como en su comportamiento.

#### La necesidad de logro (n, log)

*“<sup>2</sup>La persona que tiene necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento”*

---

<sup>1</sup> D. McClelland. 1987 Human Motivation

<sup>2</sup> D. McClelland. 1987 Human Motivation

### La necesidad de poder y autoridad (n, pod)

*“<sup>3</sup>La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer. Hay una fuerte necesidad de incrementar su poder y su prestigio, en fin, su estatus.”*

### La necesidad de asociación o filiación (n, aso)

*“<sup>4</sup>La persona con necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas son jugadores de equipos. Los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás”*

David McClelland, considerado el padre de las competencias, identificó los principios con los que llevar a cabo una investigación para descubrir las variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo, y que no estuvieran sesgadas por factores como el sexo, la raza o el socioeconómico.

Los principios más importantes dentro de todos, eran:

1º- Utilización de una muestra representativa: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en otros aspectos de la vida con otras personas que no han tenido éxito en la vida. Con el fin de identificar las características asociadas al éxito.

2º- Identificar las ideas y las conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables.

---

<sup>3</sup> D. McClelland. 1987 Human Motivation

<sup>4</sup> D. McClelland. 1987 Human Motivation

## **6.2 Sistema de Gestión por competencias**

Dentro de un sistema de Gestión por Competencias hay que hacer una serie de distinciones:

- Diccionario de competencias
- Familias
- Cartografía
- Roles
- Nivelado

### **6.2-1 El diccionario de competencias**

Es el primer paso para crear un SGC, es necesario conocer cuáles son las competencias críticas y realmente relevantes para esa organización.

El diccionario de competencias describe el conjunto de comportamientos que los profesionales de una empresa deben adquirir, utilizar, desarrollar y compartir para la consecución de los objetivos y estrategias definidas.

En definitiva un diccionario de competencias es un documento vivo que debe responder a las necesidades del negocio y de la estrategia de una compañía. Es un documento que comprende un número de competencias lo suficientemente amplio para poder describir la mayor parte de las funciones de las áreas de esa empresa.

La creación de un Diccionario de competencias tiene como objetivo:

- Orientar la evolución de los profesionales, a través del desarrollo de competencias.
- Contribuir a fomentar el desarrollo profesional y las habilidades más allá de las capacidades técnicas.
- Asegurar la coherencia de los programas de formación y desarrollo.
- Servir de guía para comprender las competencias y los conocimientos clave de la organización.
- Facilitar la adaptación a las necesidades de negocio presente y futuro.

Es necesario que un diccionario de competencias tenga las siguientes características:

- Genérico, aplicable a toda la organización.
- Particular, de cada organización.
- Ligado a los roles/ posiciones que se desempeñan.
- Orientado a futuro.
- Temporal, el catálogo no es estable a lo largo del tiempo y las competencias evolucionan.
- Observable, demostrable y por tanto medible y evaluable.
- Con niveles o grados asociados a las exigencias de cada rol o posición.

Los diccionarios no son estáticos y continúan evolucionando con el tiempo. Por eso es recomendable que sean revisados cada 2 – 3 años y siempre que la estrategia de la compañía cambie o su modelo de negocio o tras una fusión o adquisición de esta.

Tras tener identificadas cuales van a ser las competencias clave para una compañía y haber creado el Diccionario de Competencias, estas se pueden agrupar de diversas formas. Lo normal es dividir por un lado las genéricas y por otro las más específicas.

Por ejemplo una forma de agrupar competencias en base a lo dicho anteriormente, sería:

- Competencias Culturales: las que definen la cultura de la empresa y están relacionadas con el negocio. Son las llamadas competencias “imprescindibles” y que deben de tener tofos los profesionales de esa empresa.
- Competencias Directas o de Gestión: propias del nivel de responsabilidad, implican la gestión de equipos.
- Competencias Específicas: son las propias de determinadas funciones o familias organizativas.

El profesor McClelland de Harvard, realizó la siguiente agrupación de competencias, partiendo de un total de 20, en grupos de 6:

- 1) Competencias de logro y acción: motivación por el logro, preocupación por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información, curiosidad...
- 2) Competencias de ayuda y servicios: orientación al cliente, capacidad de escucha.

- 3) Competencias de influencias: impacto e influencia, conocimiento organizativo, capacidad para crear vínculos amistosos.
- 4) Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- 5) Competencias Cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencias.
- 6) Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos.

A día de hoy la mayor parte de las compañías han agrupado sus competencias en sistemas que suelen tener entre 8 y 12 competencias, cada una con su definición y con los distintos niveles.

Estos niveles recogen el nivel de dificultad o complejidad que se requiere para el desempeño de una determinada habilidad. Suelen utilizarse escalas numéricas con niveles de 1 a 5 o escalas basadas en letras de A- D.

El nivelado de competencias permite trabajar con distintos grados de madurez dentro de una misma competencia. Los niveles crecen en dificultad y por eso requieren distintas conductas. El nivelado debe ayudar y permitir discriminar en qué nivel está un profesional.

### **6.2-2 Inventario de Familias y Roles**

Una vez identificadas las competencias es necesario definir un marco que contribuya a dirigir las capacidades y acciones de los profesionales hacia los objetivos de negocio definidos.

El inventario proporciona una visión del conjunto de puestos y su organización dentro de una compañía y además supone la base sobre el que se distribuyen las competencias y sus distintos niveles.

Por familia organizativa se entiende el conjunto de puestos de trabajo que tienen una naturaleza común en cuanto a las necesidades que desarrollan. Los objetivos de las familias organizativas son:

- Potenciar la empleabilidad
- Introducir una cultura de aprendizaje
- Flexibilizar la estructura organizativa
- Facilitar el diseño de rutas de desarrollo profesional

### Roles

Un rol abarca el grupo de puestos que mantienen un nivel de responsabilidad y unas funciones similares. Es necesario definir la misión de cada rol e identificar el conjunto de puestos que se agrupan bajo ese rol de forma transversal.

Cada rol viene definido por un grupo de elementos y para crecer dentro del mismo se establecen con frecuencia grados de madurez: básico, avanzado experto.

Los grados de madurez están asociados por un lado:

- a) A la dificultad creciente del ámbito de actuación
- b) A la mayor autonomía

Cada rol requiere un perfil de competencias von un nivelado específico capaz de garantizar el desempeño óptimo de un conjunto amplio de actividades.

### **6.2-3 Cartografía de competencias**

Representa la combinación de competencias requerida para desempeñar de manera óptima un conjunto de actividades en un ámbito concreto de responsabilidad. Describe de que manera de distribuyen las competencias y sus niveles dentro de cada Rol y para cada Familia.

Los dos objetivos clave de la Cartografía de Competencias son:

- Ser el marco de referencia para el desarrollo y la progresión de los profesionales de la compañía
- Ser el marco de referencia para la correcta asignación de personas a actividades, programas, proyectos etc.

## **7. TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

Hoy en día existen cantidad de técnicas para identificar competencias. Lo primero, hay que saber, que ninguna técnica de análisis e identificación de competencias es perfecta, pues todas y cada una de ellas tendrá sus ventajas y desventajas. Lo importante es seleccionar los métodos más apropiados en función del objetivo que se pretenda. Lo normal es emplear más de un técnica cuando se van a identificar las competencias dentro de una compañía, como base para la posterior creación del Diccionario y Cartografía de competencias.(Es recomendable el emplear 2-3 técnicas en un proceso de análisis de competencias).

Las principales técnicas son:

- Entrevistas Semi-estructuradas
- Entrevista de Incidentes Críticos
- Repertory Grid
- Paneles de experto
- Benchmarking

### **a) Entrevista Semi- estructurada:**

Esta técnica consiste en un conjunto estructurado de preguntas planificadas donde se sondea, en primer lugar la estrategia de la organización a medio-largo plazo y en segundo lugar, las necesidades en lo referido a nuevas conductas, nuevos comportamientos y hábitos para garantizar que la estrategia se implemente con éxito. Es una entrevista que se dirige hacia el futuro y desde allí se sondean las competencias o habilidades que se considerarán necesarias en aquel entorno.

Esta técnica no reemplaza otros métodos de análisis y es adecuado, en términos generales, como la fase inicial de investigación.



## **b) Entrevista de incidentes críticos**

Esta técnica utilizada por Flanagan en 1954, ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los recursos que se puede emplear para realizar un análisis de competencias e identificar competencias. Flanagan la definió de la siguiente manera:

*“<sup>5</sup> Un conjunto de procedimientos para la recolección de observaciones directas del comportamiento humano para facilitar su utilidad potencial en la soluciones de problemas prácticos y el desarrollo de principios psicológicos amplios... Por un indicamente se entiende cualquier actividad humana especificable que es suficientemente completa en sí misma para permitir inferencias y hacer predicciones acerca de la persona que realiza el acto. Para ser crítico con el incidente, este debe ocurrir en una situación en la que la finalidad o finalidades de la disposición parezcan bastante claras para el observador y donde sus consecuencias son suficientemente precisas para dejar pocas dudas respecto de sus efectos”.*

Este tipo de entrevistas, se realizan con el objetivo de obtener información acerca de lo que la persona pensó, sintió dijo e hizo en determinadas situaciones que ocurrieron recientemente. Se selecciona una muestra representativa de los ocupantes del puesto, esta muestra debe estar constituida en un 60% por personas con un desempeño elevado y un 40% con un desempeño medio.

En ella se basan los modelos de competencias bajo el supuesto de que, “el mejor indicador del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado”.

Esta entrevista tendrá una estructura muy rígida y la vez detallada del desempeño pasado de ese candidato, esto permitirá averiguar y medir el nivel de recurrencia, solidez y consistencia de las competencias de esa persona. Estas serán plasmadas en el repertorio de comportamientos que el candidato ha desarrollado en su rol como titular de un puesto en concreto.

Se demuestra que “mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial”.

---

<sup>5</sup> J. Flanagan 1954. *Psychological Bulletin*.

De la misma manera, hay que destacar que “mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad”.

### **c) Panel de expertos**

En él deben participar una reunión de personas con clara visión de futuro dentro de la compañía, han de poseer prestigio pues al volcar los resultados estos tendrán mayor credibilidad.

Es una reunión, como un” Brainstorming” donde entre todos los participantes se llega a una conclusión sobre cuáles serán las competencias y las características personales que los profesionales que se incorporen a esa empresa deben tener para desarrollar sus funciones.

### **d) Repertory Grid**

Es un método sistemático que permite identificar competencias y sus comportamientos asociados. Es una herramienta valiosa que permite conocer competencias más allá de las habituales.

Esta técnica derivada de la Teoría de los Constructos Personales de George Kelly en 1955. Según el autor “<sup>6</sup> Cuando miramos el mundo exterior, lo hacemos a través de nuestras propias creencias” o de lo que él llama constructos personales.

*“<sup>7</sup> Los procesos humanos se orientan a la anticipación de los acontecimientos. Los constructos que tenemos sobre nosotros mismos y sobre el mundo nos permiten integrar cada experiencia dándole un sentido”*

En definitiva esta teoría se centra en cómo los individuos construyen elementos cognitivos en estructuras más o menos coherentes “constructos”.

---

<sup>6</sup> G. Kelly 1955. *Psychology of Personal Constructs*.

<sup>7</sup> G. Kelly 1955. *Psychology of Personal Constructs*

Los datos obtenidos a través de la técnica del Repertory Grid, herramienta muy flexible, son analizados sistemáticamente para formar el modelo de competencias.

Los componentes de un Repertory Grid son:

- Elementos
- Constructos
- Análisis crítico

#### **e) Benchmarking**

El Benchmarking tiene como objetivo aportar un glosario de conductas asociadas a competencias para la identificación de conductas asociadas a niveles en los casos en los que el trabajo de campo no haya aportado suficientes comportamientos.

### **8. LA EVALUACION DE LOS RRHH EN COMPETENCIAS**

#### **Assessment y Development Centres**

Nos encontramos en un mercado global que exige a cada una de las organizaciones hoy en día existentes a crear estrategias integrales con el objetivo de poder hacer frente al altísimo nivel de competitividad que existe.

El aumento de la competitividad, junto al hecho de que los servicios y productos son cada vez más parecidos, lleva a pensar que la diferencia entre compañías la marcan las personas.

En base a esto, un proceso de evaluación del potencial, a través del cual se identifique donde está el talento y qué hacer para desarrollarlo, será de vital importancia para todas aquellas empresas que quieran marcar la diferencia dentro de su propio mercado.

De manera que toda aquella organización que quiera mantener su nivel de competitividad deberá estar siempre pendiente en lo que a la materia de evaluación y desarrollo de recursos humanos se refiere.

La necesidad de las empresas de una rápida planificación, selección y desarrollo de sus recursos humanos tiene en los Assessment y Development Centres uno de los métodos más completos y selectivos. La unión de pruebas interactivas y tests clásicos de los Assessment, proporcionan una visión objetiva sobre la experiencia, logros, motivación y competencias, para todo el escalado de trabajadores, tanto a directivos como al resto de empleados.

*“<sup>8</sup>Un Assessment Centre es un proceso estandarizado de evaluación, que es diseñado con el objetivo de minimizar todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a los participantes el respeto al principio de igualdad de oportunidades. Están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades de una persona, así como su posible desarrollo profesional. “*

Los Assessment Centre son técnicas de evaluación que permiten tomar decisiones de contratación y promoción.

Los Development Centre son técnicas cuyo foco es el desarrollo, con el objetivo de tener identificado a su talento interno y a la par ayudar a este colectivo a crecer profesionalmente con programas de formación y desarrollo customizados a las necesidades de cada profesional colectivo.

Los Development Centre aportan una información de doble dirección:

- 1) La empresa obtiene un conocimiento más profundo de sus profesionales.
- 2) Los profesionales a su vez pueden participar de forma más directa y consciente en su propio desarrollo profesional.

Cuando se realizan Development Centres es condición indispensable ofrecer feedback a los participantes para su desarrollo, mientras que en los Assessment esta medida no será tan habitual y suele depender en la mayoría de las ocasiones de la cultura de la organización y de la forma de trabajo de los Recursos Humanos.

---

<sup>8</sup> Psicólogos internacionales. <http://www.psicologosorganizacionales.net/2009/12/que-es-y-para-que-sirve-un-assessment.html>

## **9. CONCLUSIONES FINALES/RESUMEN**

Como reflexiones finales al trabajo realizado, considero que ha sido un trabajo muy bonito en el que todos y cada uno de los miembros de mi equipo se ha involucrado al máximo. Los comienzos fueron un tanto complicados por el retraso en las firmas de los convenios, que hicieron que nos demoráramos en poder iniciar nuestro proyecto, pero una vez superado esto todo vino rodado.

Nuestro cliente quería conocer el perfil del comercial de su competencia más directa, de manera que una vez entendido nuestro cometido, había que ingeniar la manera de hacerlo. La metodología por la que nos decantamos fue la de los Role Play, práctica que habíamos aprendido durante los meses del máster y que en todo momento fue apoyada y valorada por Álvaro, persona que representaba la entidad de Leroy Merlin.

Fue un buen método, que posteriormente desarrollaríamos de manera individual con nuestros más allegados. Así, una vez recopilados datos, nos tocó interpretarlos y sacar conclusiones de manera comparativa entre unas compañías y otras. Utilizamos gráficas en las que plasmamos los datos, siendo muy visual y por tanto fácil el poder extraer conclusiones.

Ha sido un trabajo muy enriquecedor que como grupo y compañeros nos ha unido. El hecho de tener que trabajar codo con codo es gratificante y muy ameno.

Los meses en los que hemos realizado el proyecto han sido un tiempo complicado para todos puesto que nos encontrábamos realizando nuestras prácticas y era difícil encontrar huecos. Hemos empleado muchos fines de semana además de los días entre semana al salir de las prácticas. En definitiva, han sido más de seis meses en los que hemos compartido algo más que un trabajo: risas, complicidades, y sobre todo, nos hemos apoyado los unos a los otros.

Por último, quiero agradecer a nuestro tutor Oscar Izquierdo el tiempo dedicado a este proyecto, y especialmente a todos y cada uno de mis compañeros el esfuerzo realizado y el gran compañerismo que han demostrado.

## **10. BIBLIOGRAFIA**

David McClelland. 1987. Human Motivation

George Kelly. 1955. Psychology of Personal Constructs.

John C. Flanagan. 1954. Psychological Bulletin.

Javier Fernández. 2005. Gestión por competencias.

José Manuel Blanco y Lola Muñoz. Apuntes Máster RR.HH Icade:

### **Pag web consultadas**

<http://google.es/motivacion-el-modelo-de-las-tres-necesidades-de-david-mcClelland>

<http://manuelgross.bligoo.com/motivacion-el-modelo-de-las-tres-necesidades-de-david-mcClelland>

<http://www.uv.es/selva/gestion/articulos/Umberto/cltic.htm>

<http://www.gestiopolis.com/tipos-momentos-evaluacion-por-competencias-educativas/>

<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>

<http://www.hedra-bcn.com/pag/teoria-los-constructos-personales>

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/la-gestion-por-competencias-de-recursos-humanos-2/>

[http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario\\_de\\_competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

### **Anexo**

Trabajo Grupal Fin de Máster